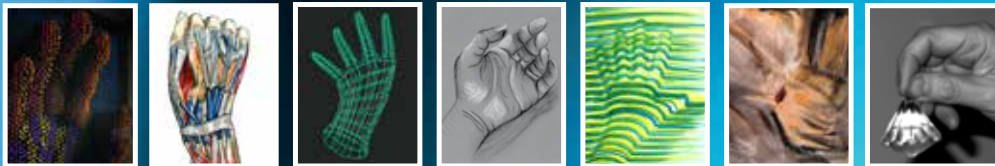


Tekojen kautta – Hämeen ammattikorkeakoulun yhteisöllinen strategian uudistusprosessi



Lea Mustonen (toim.)

Tekojen kautta – Hämeen ammattikorkeakoulun yhteisöllinen strategian uudistusprosessi

Lea Mustonen (toim.)

Hämeen ammattikorkeakoulu

Tekojen kautta – Hämeen ammattikorkeakoulun yhteisöllinen strategian uudistusprosessi

Toimituskunta: Lea Mustonen & Mervi Friman

painettu

ISBN 978-951-784-656-1

ISSN 1795-4231

HAMKin julkaisuja 4/2014

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-657-8 (PDF)

ISSN 1795-424X

HAMKin e-julkaisuja 11/2014

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6461

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: HAMK Julkaisut / Matleena Jokinen

Kuvitus: Meri Kirjavainen (osat 1 & 2) ja Pirjo Kuisma (osa 3)

Painopaikka: Tammerprint, Tampere

Hämeenlinna, toukokuu 2014

LUKIJALLE

Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) strategia uudistettiin vuoden 2013 aikana. Sidosryhmät, henkilöstö ja opiskelijat olivat vahvasti mukana strategian uudistuksessa, joka oli luonteeltaan hyvin yhteisöllinen. Tähän julkaisuun on koottu näkemyksiä ja kokemuksia prosessista.

Osassa 1 aihetta avataan rehtoreiden näkökulmasta. HAMKin rehtori Pertti Puusaaren lisäksi saimme arvokkaan näkökulman strategisesta kumppanikorkeakoulusta, VIA University Collegesta. Rehtori Harald Elmo Mikkelsenin artikkeli kuvaa VIAN strategiaprosessia sekä yhteistyötä HAMKin strategian uudistusprosessissa. *Our warm thanks to Rector Mikkelsen! The parallels in the strategy processes are of great interest to us.*

Osa 2 kuvaa prosessin etenemistä kokonaisuutena. Luvuissa 2.1–2.3 kertojina ovat ylläpitäjien ja opiskelijoiden edustajat. Luvussa 2.4 kuvataan sen kytkeytymisen laadunhallintaan, teoreettinen tausta sekä prosessin vaiheet. Osan viimeinen luku kuvaa prosessia viestinnän näkökulmasta. Osassa 3 prosessia avataan henkilöstön näkökulmasta. Johdantona tähän kokonaisuuteen toimii luku 3.1, jonka jälkeen avataan kurkistusikkunoita siihen, kuinka prosessi koettiin ja mihin se on jo vaikuttanut. Julkaisun lopussa on uusi strategia sekä liite keskeisimmistä sidosryhmistä, jotka olivat strategiaa uudistamassa. *Vielä kerran kiitos myös teille!*

Julkaisun kuvituksessa näkyy sekä opiskelijan että henkilöstön kädenjälki. Osien 1 ja 2 kuvitus on muotoilun opiskelija Meri Kirjavaisen käsialaa. Hän kertoo seuraavasti: ”Mielestäni näin muotoilun opiskelijan näkökulmasta strategian toteutumisen prosessi sisältää seuraavia asioita: havainnointia, kokemista, tuntemista, tekemistä, muistoja, kokeilemista, leikittelyä, variointia, tarkastelua, analysointia, tutkimista, muokkausta, kehittäilyä, valintaa, teknistä toteuttamista, valmistaamista, esittelyä, käsittelyä ja käsittämistä. Näitä kuvaan kuvillani.”

Osan 3 kuvituksen laati henkilöstöön kuuluva Pirjo Kuisma. Kuvasarjassa esitellään henkilöstöpäivillä 2013 toteutettu koko henkilöstön yhteinen virkkausprojekti. Hän kertoo näin: ”Yhdessä tehden paloista muodostuu toimiva kokonaisuus. Tehdään jokainen myös työssämme omat palamme tänään, huomenna, joka kuukausi, joka lukuvuosi, kunnes tavoite on saavutettu.”

Tämän julkaisun artikkelit kertovat strategian uudistamisesta siten kuin me sen koimme: tarkoituksellisen kirjavasti, moniäänisesti ja innostavasti. *Lämmin kiitos kaikille kirjoittajille, kuvittajille, taittajalle ja taustaryhmille!*

Lea Mustonen
julkaisun toimittaja

TIIVISTELMÄ

Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) strategia uudistettiin vuoden 2013 aikana. Sidosryhmät, henkilöstö ja opiskelijat olivat vahvasti mukana strategian uudistuksessa, ja prosessi oli luonteeltaan hyvin yhteisöllinen. Tähän julkaisuun on koottu näkemyksiä ja kokemuksia prosessista.

Aluksi prosessi kuvataan rehtoreiden näkökulmasta. HAMKin rehtori Pertti Puusaaren lisäksi asiaa avaa strategisen kumppanikorkeakoulun, VIA University Collegen rehtori Harald Elmo Mikkelsen. Sen jälkeen kuvataan strategiaproessin etenemistä kokonaisuutena. Ensiksi kertojina ovat ylläpitäjien ja opiskelijoiden edustajat. Sen jälkeen kuvataan uudistusprosessin kytkeytyminen laadunhallintaan, teoreettinen tausta, prosessin vaiheet sekä viestinnän näkökulma. Viimeisessä prosessia tarkastellaan eri henkilöstöryhmien näkökulmasta ja kuvataan, kuinka prosessi koettiin ja mihin se on jo vaikuttanut. Julkaisun kirjoittajat edustavat kaikkia mukana olleita osapuolia: luottamushenkilöitä, korkeakoulun johtoa sekä opetus- ja muuta henkilöstöä sekä opiskelijoita.

Kirjoittajia yhdistää vahva osallistumisen ja yhteisöllisyyden kokemus. Mukana oleminen, yhdessä tekeminen sekä vaikuttamisen mahdollisuus ovat keskeisiä HAMK 2020 -strategiaan liittyviä määritelmiä. Lähes vuoden mittainen yhteinen ponnistus sisälsi sadoittain työtunteja, kymmeniä kokouksia ja lukuisia seminaareja. Kahteen sivuun tiivistynyt strategiateksti juurtui jo luomisvaiheessaan korkeakoulun henkilöstön ja opiskelijoiden arkiseen työhön linjaamaan työskentelyä kohti vuotta 2020.

Julkaisun lopussa on uusi strategia sekä liitteet keskeisimmistä ryhmistä, jotka olivat strategiaa uudistamassa.

SUMMARY

The strategy of the HAMK University of Applied Sciences was overhauled during 2013. The stakeholders, staff and students put a strong effort on the strategy reform, and the nature of the process was very communal. This publication is a compilation of the views and experiences regarding the process.

To start with, the process is described from the rectors' viewpoint. In addition to Pertti Puusaari, HAMK's President, bringing the matter under discussion, the introduction is joined by Harald Elmo Mikkelsen, Rector of VIA University College, our strategic partner institution. After that, the progress of the strategy process as a whole is described. First, the matter is discussed by the representatives of administrators and students. After that, the linkage between the reform process and quality control, the theoretical background, the stages of the process and the communication perspective are described. Finally, the process is examined from the viewpoints of different staff groups, and there is a description about how the process was experienced and what it has affected. The authors of the publication represent all the parties involved: elected intermediaries, university management, teaching and other staff and students.

Strong participatory and communal experience unites the authors. Participation, cooperation and ability to influence are among the central definitions related to the HAMK 2020 strategy. Nearly a year-long common effort included hundreds of work hours, tens of meetings and numerous seminars. Already at its creation stage, the strategy text summarized in two pages extended its roots into the daily work of the university's staff and students to align their work towards the year 2020.

At the end of the publication, there is the new strategy, with its annexes, concerning the most important groups who participated in the reform of the strategy.

SISÄLLYS

Lukijalle.....	3
Tiivistelmä	4
Summary	5
I Strategiaprosessi rehtoreiden kokemana.....	9
HAMKin menestyy tekojen kautta.....	11
Pertti Puusaari	
Strategic partnership and co-operation between VIA and HAMK	13
Harald E. Mikkelsen	
II Strategiaprosessin eteneminen	19
HAMKin pitää olla totta –strategiaprosessi ylläpitäjän näkökulmasta	21
Tarja Filatov	
HAMKin strategia – synty ja sisältö pitkäaikaisten opiskelija-aktiivien näkökulmasta	25
Pauliina Hirviniemi-Hakala & Saku Jokisalo	
Kaikki mukaan talkoisiin	29
Annina Sippola & Riku Kemppinen	
HAMK-yhteisö strategian uudistajana	31
Mervi Friman, Janne Salminen & Risto Salminen	
LIITE 1 HAMK 2020 STRATEGIAN KÄSITTELYAIKATAULU.....	46
LIITE 2 SANOISTA TEOIKSI -STRATEGIARIIHIEN TULOKSET	48
LIITE 3 VIERASKYNÄ-KIRJOITUKSET HÄMEEN SANOMISSA 2012–2013.....	56



Strategia on viesti	57
Lea Mustonen	

III Näkökulmia strategiaprosessiin 61

Osallistava strategiaprosessi – kohti osallistavaa johtamiskulttuuria	63
Heidi Ahokallio-Leppälä	

Paperilta käytäntöön	73
Katariina Manni, Sirpa Pussinen & Terhi Thuneberg	

Strategia on vahva, jos sillä on sitoutuneet toteuttajat	79
Sirpa Neuvonen	

HAMKin 2013 strategiaprosessi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon näkökulmasta..	81
Sari Miettinen & Mikko Mäntyneva	

Tahto ja suunta – sekä lankakeriä ja virkkuukoukkuja	87
Pirjo Kuisma & Mervi Mäkinen	

Yhdessä tekemistä ja joukkuehenkeä	93
Teemu Korpi, Jukka Raitanen & Eveliina Toivonen	

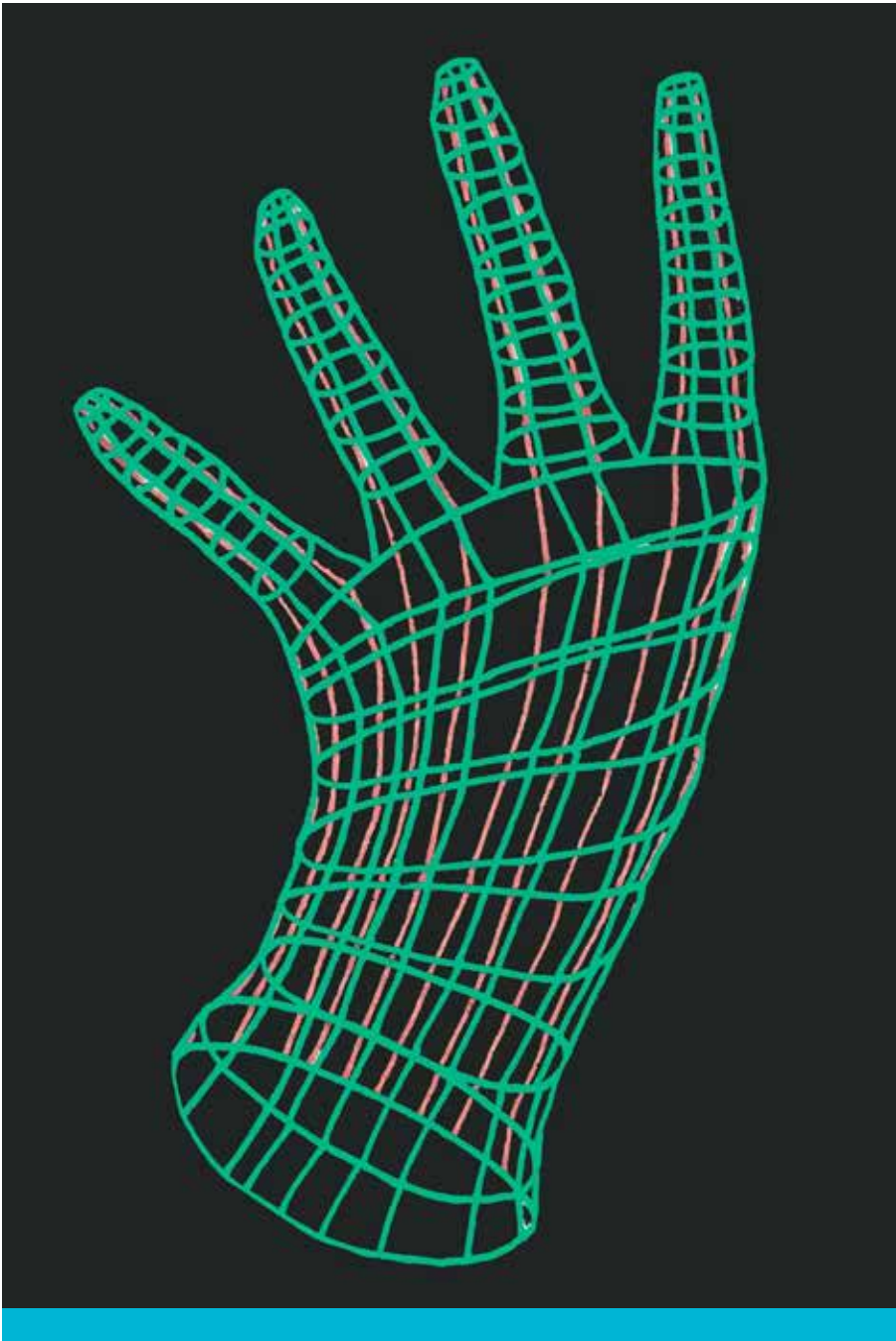
Tutkimusta ja kehittämistä tekojen kautta – strategiaprosessin vaikutukset tutkimustoimintaan	97
Minttu Lampinen & Päivi Sanerma	

Kova ja innostava strategiaprosessi	101
Antti Isoviita	

HAMKin strategiaprosessi Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen johdon näkökulmasta.....	105
Seija Mahlamäki-Kultanen	

HAMKin strategian uudistusprosessi Hyvinvointiosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksen johdon näkökulmasta.....	113
Hanna Maijala	

LIITTEET	119
LIITE 1 HAMK STRATEGIA 2020 – TEKOJEN KAUTTA	120
LIITE 2 YHTYMÄVALTUUSTON 2013–2016 KOKOONPANO	124
LIITE 3 YHTYMÄHALLITUKSEN 2013–2016 KOKOONPANO	125
LIITE 4 HAMKIN HALLITUKSEN KOKOONPANO.....	126
LIITE 5 HAMKON HALLITUKSEN KOKOONPANO.....	127





STRATEGIAPROSESSI REHTOREIDEN KOKEMANA





HAMK MENESTYY TEKOJEN KAUTTA

Pertti Puusaari

rehtori, Hämeen ammattikorkeakoulu

HAMKin palveluksessa vuodesta 1991 lähtien

HAMK on uuden edessä. Valtakunnan tason muutokset ovat asettaneet meidät vaiheeseen, jossa olemme joutuneet syvällisesti arvioimaan ja uudistamaan toimintaamme. Totesimme kuitenkin vuoden 2013 lopussa, että voimme olla varsin tyytyväisiä. Rahoituksen kiristymisestä huolimatta taloutemme oli tasapainossa. Toimilupahakemuksemme sai positiivisen päätöksen, ja koulutusvastuut myönnettiin hakemuksemme mukaisesti.

Toimilupahakemuksen valmistelun yhteydessä uudistimme myös strategiaamme. Siinä korostuu yhdessä tekeminen. Oli luonnollista, että myös itse strategian uudistusprosessi toteutettiin hyvin yhteisöllisesti ja osallistavasti.

Strategiaprosesseissa oli oman henkilöstön ja opiskelijoiden lisäksi mukana laaja joukko luottamushenkilöitä sekä sidosryhmien edustajia. Myös strateginen kumppanimme VIA University College Tanskasta osallistui strategiakeskusteluihin. Tähän julkaisuun olemme koonneet monipuolisen katsauksen strategiaamme uudistusprosessista. Kirjoittajia on lukuisa joukko laajalta rintamalta. Kiitän kaikkia tämän julkaisun kirjoitustyöhön osallistuneita sekä kaikkia teitä, jotka olitte aktiivisesti mukana strategian uudistuksessa!

Strategiassa painotetaan opiskelijaa toiminnan keskiössä ja työelämän parempaa palvelua. Opiskelija keskiössä -ajattelu kiteytyy kolmeen erilaiseen oppimisen malliin, työelämän ja opetuksen parempaan integrointiin sekä ohjauksen kehittämiseen. Työelämän parempi palvelu rakentuu Työelämän lähipalvelut -toimintamalliksi, työelämälähtöisiin tutkimusyksiköihin ja tietysti opiskelijoiden laajempaan osallistumiseen yhteistyöhön.

Uudistetun strategian mukaisen koulutuksen kolmikanavamallin kehittämistyö aloitettiin suunnitelmien mukaisesti. Myös kansainvälisten strategisten kumppanien kanssa alkanut tutkimusryhmien rakentaminen on lähtenyt liikkeelle positiivisesti. Työelämän lähipalvelut -yksikköä on kehitetty parantamaan palvelujen löydettävyyttä ja vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä.

Nyt tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja yhteistyötä. Sitä tehdään paitsi HAM-Kin sisällä, yhdessä alueen toimijoiden kanssa, kansainvälisessä kumppanuuksverkostossa sekä tietysti meidän yhteisessä FUAS-liittoumassamme.

Vahvistamme toiminnallista rooliaamme työelämän ja omilla urapoluillaan etenevien opiskelijoiden palvelijoina. Tämä vaatii meiltä yksilöinä ja ryhmänä avoimuutta, yhteistyöhakuisuutta ja heittäytymistä aitoon kumppanuuteen. Jos asiat eivät aina mene niin hyvin, niin ollaan rehellisiä ja muistetaan korjataan heti -periaate strategiastamme.

Katsomme strategiassamme vuoteen 2020, mutta työ sen toteutumiseksi tehdään tänään.



STRATEGIC PARTNERSHIP AND CO-OPERATION BETWEEN VIA AND HAMK

Harald E. Mikkelsen
Rector, VIA University College, Denmark

VIA University College is one of the most international institutions in Denmark with more than 2,000 international students enrolled. Internationalization has been one of VIA's strategic focus areas for many years, and as a result of this strategic goal, VIA has established partnership with a large number of international partners across all continents. HAMK and VIA have been partners for many years and have established cooperation in a number of areas. However, since 2012, co-operation has been expanded in a more strategic direction and top management in the two universities has since met at least once each year. Thus, HAMK now ranks among the closest of VIA's partners.

HAMK and VIA are similar in many ways. The two universities' position in the respective educational systems in both nations are comparable and both institutions cover a wide geographical area and degree programs are offered in several campus locations. In addition, we share the international ambition and a desire to take inspiration from the outside into the strategic developments.

In VIA's perspective, cooperation with HAMK is particularly interesting because we share a common basis in a Nordic and European educational and

research tradition. We are much alike, but there are also differences providing an exciting and inspiring perspective in the strategic work.

The strategy process in VIA

The strategy process in VIA has been quite comprehensive. In 2011, approximately 400 VIA students, employees, managers and members of the board plus 100 external stakeholders participated in the Imagine VIA process with the view to create a vision of VIA for 2020. It was crucial to maintain a strong commitment to the process by the management on all levels from the beginning to the end of the process and to ensure involvement of the staff. The Imagine process proved to be an inspiring and creative method, which also made room for stimulating input from stakeholder representatives and researchers with expertise in strategy development.

The vision includes five strategic intents, which in short are:

- We train people for practice in interaction with practice
- We develop knowledge, and challenge and inspire society in partnership with practice
- We create opportunities for our students
- We are globally committed from a local base
- We act with courage, passion and curiosity

After completion of the vision, the management decided to work with the actual strategy in three so-called "sprints" with strategy formulation covering two or three years at a time in order to achieve our vision. The objectives of the first "sprint-period" were formulated in 2012.

Like in the case of HAMK, VIA's overall strategic direction is outlined without going into much detail in relation to the actions required to achieve the strategic objectives. VIA's intention with this kind of description is to leave a substantial scope for action for leaders at all levels of VIA's organization in order to achieve the objectives.

Contribution to the strategy process of HAMK

During the meetings in 2012 between top management in HAMK and VIA, the two managements exchanged information and ideas on the strategic development of the two universities. VIA had just gone through the process which HAMK was about to initiate. These discussions gave impetus to the idea that VIA's senior management was to participate in HAMK's grand

strategy seminar for all employees in August 2013, with an address about the lessons learned in VIA throughout the vision and strategy processes.

The idea was adopted, and VIA's management took part in the first day of the HAMK strategy seminar where VIA's experience of the process was presented to the entire HAMK staff. It was interesting for VIA's management to note that the nature of the questions and comments that emerged during the presentation had great similarities with the content of the discussions that had taken place inside VIA. This is probably a reflection of the fact that the education policy development and resource situation in the Nordic countries have many similarities and that the two universities have related responsibilities within their societies.

After meeting with the entire staff, a seminar between VIA's management and HAMK's management team was arranged and the strategic basis and issues were discussed in greater detail. For VIA's management this was a very inspiring dialogue.

To the future from strategy into actions

The strategy processes in the two universities have led to the formulation of strategic documents of the same nature. Both universities operate from the standpoints of open, broad documents that clearly communicate the vision and the overall strategic objectives which the institutions intend to follow in the period leading up to 2020. For both institutions, the strategic basis should therefore be transformed into actions during the coming years.

VIA implements these actions as described above divided into three sprint periods, which run 2013 – 14, 2015 – 17 and 2018 – 20. VIA has acknowledged that working with strategies of this type in combination with a high pace of change in the frames for higher education, which is initiated by the Danish government, places new demands on management. Therefore, in 2014 VIA establishes a new management basis to redefine the unfolding of leadership in VIA. In parallel, in 2015 VIA will launch a comprehensive leadership development, covering all 150 leaders of VIA.

VIA looks forward to the continued partnership with HAMK, both on a practical level within education and within research at the strategic level. The mutual involvement in the strategic development in the two institutions has clearly demonstrated that there is considerable inspiration inherent in this kind of cooperation.

VIA IN BRIEF

VIA University College is a state-financed higher educational institution regulated by the Danish Ministry of Higher Education and Science. In an international context, VIA would be considered a University of Applied Sciences.

VIA offers Research & Development based bachelor, diploma and continuing education and competence development programmes that meet the needs for a qualified workforce in both the private and the public sector. Specifically, VIA offers 41 bachelor degree programmes, 16 of which are offered in English within the areas of health, social education, technology, design, business and animation.

The national and independent accreditation agency, the Danish Accreditation Institution, accredit all programmes.

VIA offers and develops educational programmes with a strong relation to employers, be it private organisations, municipalities, regional, national and international organisations and authorities.

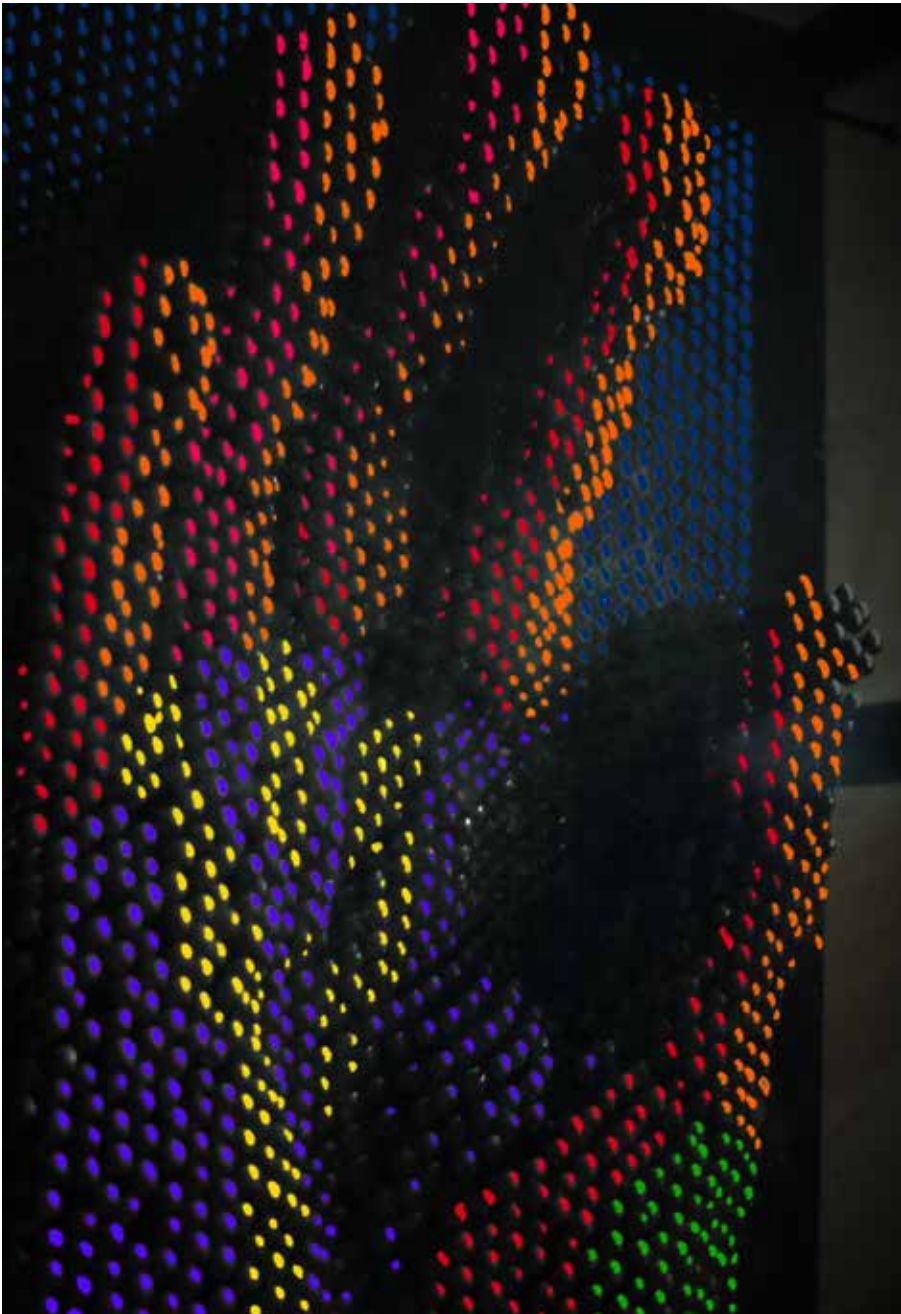
Facts and figures:

- More than 18.500 full degree students, approx. 20.000 students part-time
- Approx. 2100 employees. Education and R&D: 1350 staff members.
Administration: 750 staff members.
- More than 50 bachelor and diploma programmes
- Turnover: € 210,000,000

Study programmes and R&D are organised in five schools and faculties: Faculty of Health Sciences, Faculty of Education and Social Studies, School of Creative Industries, School of Continuing Education and School of Technology and Business

The study programmes are situated in 8 interdisciplinary campuses located throughout the Central Denmark Region (area of approx. 13,000 km², population approx. 1,300 000 million). In addition, a number of educational activities, systems export are taking place outside Denmark, e.g. China and Romania.







STRATEGIAPROSESSIN ETENEMINEN





HAMKIN PITÄÄ OLLA TOTTA – STRATEGIAPROSESSI YLLÄPITÄJÄN NÄKÖKULMASTA

Tarja Filatov

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän yhtymähallituksen
puheenjohtaja, kansanedustaja

”

Kun lausun sanan TULEVAISUUS, ensimmäinen tavu häipyä jo
menneisyyteen...”

*Lainaus kuvaa tunnelmaa, jossa Hämeen ammattikorkeakoulun
strategiaprosessi tuli hallituksen eteen.*

Uusi rehtori, uusi toimilupa, uusi rahoituslaki. Siinäpä haastetta kerrakseen uudelle ammattikorkeakoulun johdolle. Ja selkäytimessä vielä tieto siitä, että kuntayhtymä pitää muuttaa osakeyhtiöksi.

En ole strategia-ihminen. Olen ollut elämäni aikana liian monessa organisaatiossa mukana tekemässä hienoa strategiaa, joka jää kaappiin päätösten jälkeen. Erityisen suuri riski kaappistrategioihin on organisaatioissa, joissa omistajuus on hajautunut, kuten HAMKissa on.

HAMKin prosessi oli piristävä poikkeus. Ei haettu maailman parasta strategiaa, vaan toteutettavaa strategiaa. Hallituksen näkökulmasta strategia-prosessi yhdistyi toimilupahakemukseen. Lähtökohtana oli, että niiden linjaukset ovat yhtä ja mahdollisimman totta. Yhteys toi kunnianhimoa prosessiin. Paperissa oli tosi kyseessä.

Kun strategia tuli kaapista...



Kun lausun sanan HILJAISUUS, rikon sen”.

Strategiaprosessi pyrki rikkomaan hiljaisuuden ja antamaan äänen koko ammattikorkeakoulun väelle.

HAMKin arvoiksi ovat jo aiemmin kiteytyneet rohkea uudistuminen, osallistava kehittäminen, yhdessä menestyminen ja inhimillinen kasvu. Arvot tulivat uudelleen punnituksi strategiaprosessissa. Vaikka muutoksia tehtiinkin, niiden henki löytyy edelleen hyvin vahvasti strategian kohdasta Menestystekijämme.

Yhdessä tekeminen ei onnistu, jos opiskelijat ja henkilökunta jäävät prosessin ulkopuolelle tai ovat suppilon suulla kuuntelemassa, mitä valmiilla strategialla tahdotaan linjata. Toteuttajien on syytä olla mukana strategian laadinnassa, koska silloin strategia sisäistetään, ja se toteutuu paremmin.

Strategian arvo mitataan sen toteuttamiskelpoisuutena. Rahan ja tavoitteiden on kuljettava rinnan. Muutoin käy herkästi niin, että talous ohjaa strategiaa, vaikka valtasuhteen pitäisi olla päinvastoin. Tai ainakin rinta rinnan.

Rahan ja tavoitteiden yhteensovittamiseen patisti muuttuva talousympäristö ja tuleva yhtiöittämisspakko. Muutosta on niin paljon, että sitä ei voi jättää huomiotta. Talouden ennusteet käsiteltiin hallituksen strategiaseminaarissa. Yhteinen käsittelyaikataulu kytki prosessit oikealla tavalla yhteen.

Hallitukselle strategiaseminaari ja sitä seuraavat päätöskokoukset olivat hyvää liimaa. Prosessin aitous innosti tekemään. Kun tekstejä muokattiin reaaliajassa yhdessä, niissä olevat sanat alkoivat tarkoittaa samaa. Ainakin melkein samaa. Liian usein kirjoitetusta tekstistä ollaan yhtä mieltä, mutta toteutusvaiheessa huomataan sanojen tarkoittaneen eri ihmisille ihan eri asiaa.

Kieli ei ole matematiikkaa, jossa on vain yksi oikea vastaus. Kielen muutos vaikuttaa tekemiseen. Jotta tavoitteet voivat olla yhteisiä, tarvitaan yhteistä kieltä ja kommunikointia. Helpommin sanottu kuin tehty.

Pohjatekstissä oli nähty valmistelun vaivaa, mutta se ei ollut ota tai jätä -kokonaisuus. Uskon, että moni hallituksen jäsen koki aidosti vaikuttaneensa.

Toimilupakilpailu ohjasi epäjatkuvuuden johtamiseen ja uuden tietämyksen etsimiseen. Muutos tuli läsnäolevaksi myös yksilötasolla. Se on näkynyt ikävästi henkilöstövähennyksinä, mutta uskon, että prosessi teki näkyväksi sen, että vähennyksiä ei tehdä kiusan vuoksi. Niille on syy.

Epäjatkuvuus myös pakotti miettimään kokonaisuutta uudelleen. Tulosta on parannettava ja laatua on parannettava, vaikka taloudelliset resurssit vähenevät. Oli pakko miettiä uudella tavalla tekemistä.

Prosessin alkuvaiheessa tehtiin kaksi isoa päätöstä, jotka helpottivat yhteisen linjan löytymistä. Päätettiin, että HAMK toimii jatkossakin nykyisillä paikkakunnilla ja että FUAS-yhteistyöhön suhtaudutaan aktiivisesti, mutta itsekkäästi eikä haaveilla yhdistymisestä.

Erityisesti paikkakuntapäätös antoi tilaa yhteisen linjan rakentamiselle. Jos ratkaisu olisi ollut epäselvä, se olisi varjostanut hallituksen strategia-prosessia ja johtanut linjausten piilomerkitysten epäilyyn.

Strategia toteutuu tekemällä



Kun lausun sanan EI MITÄÄN, luon jo jotain olemattomuuden vastaista”.

HAMKin strategia ei ole olemattomuuden vastaista. Sen tehtävä on olla olevaista.

Hyvä strategia on yksinkertainen, ymmärrettävä ja innostava. Kannattaa tehdä sellaisia strategioita, jotka voi itse myös toteuttaa. HAMKin strategia kuvaa mielestäni muutosta, tahtotilaa, ja se on porukalla tehty.

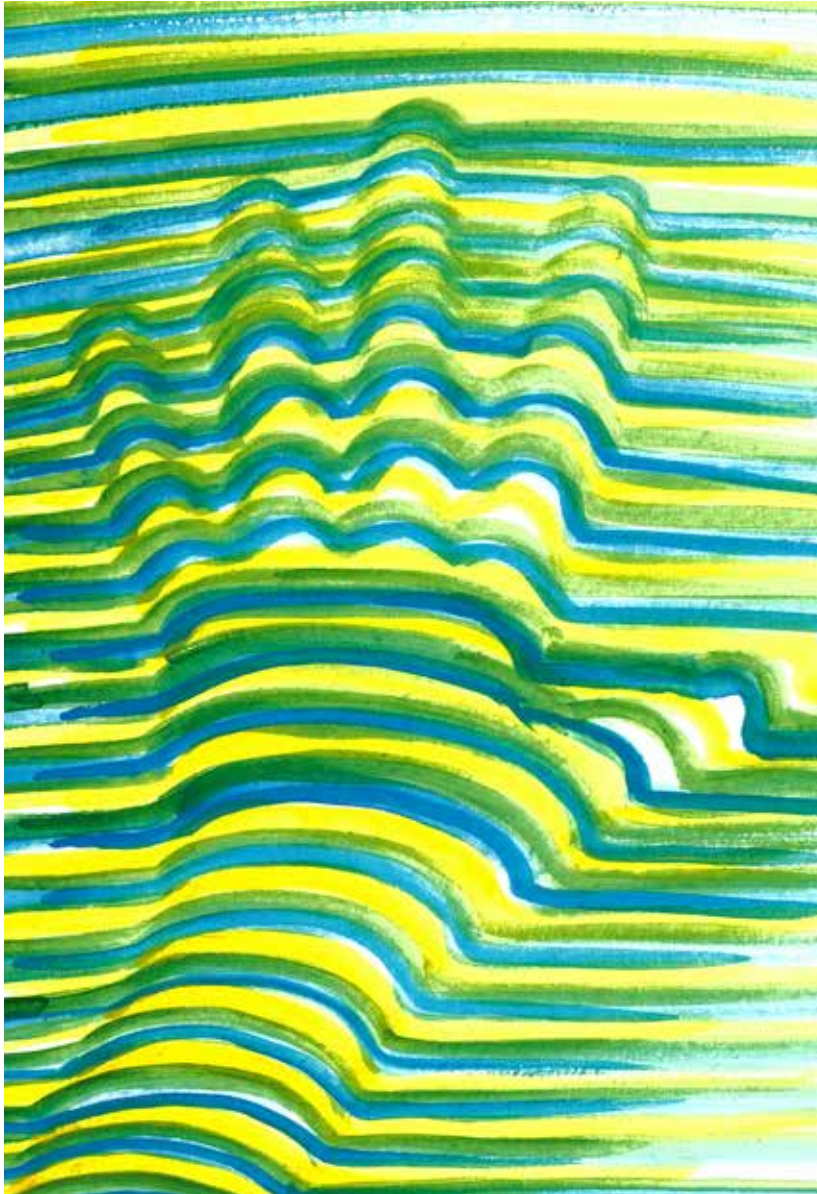
Hyvä strategiaprosessi on jatkuva. Tässä julkaisussa valotetaan eri toimijoiden näkökulmia strategiaprosessiin. Olkoon tämä julkaisu jo alku strategian uudelleen arviointiin, jos näkemykset antavat siihen aihetta. Palataan strategiatyöhön aina tarpeen mukaan.

Jälkiviisautta

Parantamisen varaa löytyy aina. Siinä, miten strategiaprosessi nivoutuu ylläpitäjäkuntien tavoitteisiin. Ammattikorkeakouluilta vaaditaan aluevaikuttavuutta, joten niiden yhteys työelämään pitää, olla kiinteä. Arkisen kiinteä.

Siinä miten saadaan koko hallituksen osaaminen käyttöön. Nyt uudet jäsenet kokivat itsensä varmasti hieman irrallisiksi. On vaikea tehdä strategiaa tulevaan, kun nykyisyyskin on vasta ohuesti hallussa. FUAS-seminaarin kaltainen briiffaus olisi parantanut kaikkien osallistumista.

Siinä miten strategiaseminaarin kokoonpano muotoutuu. Nyt paikalla oli niukka johto ja hallitus. Jatkossa voisi olla enemmän johtoa sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan laajempi edustus.





HAMKIN STRATEGIA – SYNTY JA SISÄLTÖ PITKÄAIKAISTEN OPISKELIJA-AKTIIVIEN NÄKÖKULMASTA

Pauliina Hirviniemi-Hakala

toiminnanjohtaja, entinen opiskelija-aktiivi, yhtymävaltuuston ja tarkastuslautakunnan jäsen

Saku Jokisalo

pääsiihteeri, entinen opiskelija-aktiivi, yhtymävaltuuston jäsen

Viime vuosien aikana HAMK on uudistanut ja päivittänyt strategiaansa pysytellen ajan hermolla. Strategian ytimenä on uudistustyössä pidetty toteamusta “opiskelija keskiössä”. Uusi strategia on helposti ymmärrettävä, tiivis ja opiskelijälähtöisesti ajateltu, juuri sitä mitä on peräänkuulutettu.

Olemme molemmat toimineet HAMKissa monissa eri rooleissa ja nähneet jo muutamia kehittämisprojekteja ja strategiatyötä sekä laatutyötä. Jokaisessa prosessissa yhtenäistä on ollut opiskelijoiden ja henkilöstön osallistaminen. Kaikki on tehty yhdessä, mikä onkin onnistuneen prosessin lähtökohta. Itse olemme osallistuneet tämän kyseisen strategian syntymiseen sekä opiskelijakunnassa että myöhemmässä vaiheessa yhtymävaltuuston jäseninä.

Lopputulemana ymmärrettävä strategia

Prosessin lopputulemana on strategia, joka on ymmärrettävissä sekä opiskelijoiden, että henkilöstön jäsenten keskuudessa. Opiskelija keskiössä -ajattelu pitää HAMKin tulevaisuudessakin ammattikorkeakoulukentän kei-

häänkärkenä: paikkana jossa opiskelija oikeasti saa äänensä kuuluviin linjapapereista omaan opiskeluunsa.

Tämä sama ajattelu näkyi mielestämme myös itse prosessissa. Ajatuksia jaettiin laajalti yhtymävaltuustossa ja ehdimme myös opiskelijakunnan kanssa keskustella strategian sisällöistä heidän näkökulmasta. Yhtäkään ideaa ei tyrmätty suoralta kädeltä, vaan kaikkia mielipiteitä käsiteltiin yhdenvertaisina.

Meille vanhoille opiskelijatoimijoille ja nykyisille ylläpitäjän edustajille strategia edustaa uudistuksia ja vaihtoehtoisia opiskelumalleja opiskelijoille. Opiskelumalleja, jotka tuovat opiskelijalle vapauden valita millaisilla työvälineillä ja tempolla opiskelee ja valmistuu. Ehkä jompikumpi meistä dinosauruksistakin olisi valmistunut nopeammin, jos nämä vaihtoehdot olisivat olleet olemassa silloin kun vielä opiskelimme.

Koulutuksen osalta strategia lupaa hyvää. Välittävä ohjauskulttuuri on strategisen uudistuksen myötä opiskelijan opiskelupolulla hyvin tärkeä asia, jonka tarpeellisuutta ja määrää ei sovi aliarvioida. Se, miten erilaiset opiskelumallit ja ohjaus toimivat yhdessä, sen näkee tulevaisuudessa. Malleina nämä ovat toimivia ja kannustavat opiskelijaa ottamaan vastuuta opiskelustaan eri tavalla kuin aikaisemmin.

Opiskelujen virtuaalisuus on lisääntymässä ja onkin tärkeää, että virtuaaliset alustat kehittyvät samaa tahtia. Virtuaalisuudella opiskelijan opiskelupolku on omiaan nopeutumaan. Opiskelun nopeutumisella taas on suora yhteys keskusteluun työurien pidentämisestä.

Strategia antaa linjan korkeakoulun tulevaisuuteen

Yhtymävaltuuston näkökulmasta nyt käyttöön otettu strategia antaa valtuuston jäsenille mahdollisuuden siihen työhön, johon meidät on valittu: antamaan suuria linjoja ja keskustelemaan koko korkeakoulun tulevaisuudesta. Perustyö korkeakoulussa on hyvällä tolalla, eikä siihen tarvitse liikaa puuttua. Opiskelija-aktiivin sydäntä myös lämmittää juurikin vahva panostus koulutukselliseen strategiaan ja sitä kautta yksittäisen opiskelijan mahdollisuudet vaikuttaa omaan opiskeluunsa, sen rytmiin ja sisältöön paranevat. Hienoa!

Kritiikkiäkin on annettava. Vaikka itse prosessi olikin hyvin johdettu ja hyvin toteutettu, on lopputuloksessa huomattava FUASin korostuminen. Olemme olleet alusta asti FUASissa mukana opiskelija-aktiiveina, mutta välillä tuntuu että HAMK on se, jota FUAS kiinnostaa eniten. Tämänkin voi kääntää HAMKin vahvuudeksi toki. Meillä on siis kaikki valttikortit käsissämme tuota liittoumaa kehitettäessä.

Hyvällä strategialla on mahdollisuus muuttaa toimintakulttuuria isossakin yhteisössä. Mielestämme tällä strategialla on mahdollisuus tähän. HAMKiin on saatavilla yhä keskustelempa, avoimempi ja yhdenvertaisempi toimintakulttuuri. Kulttuuri, jossa opiskelijat voivat vaikuttaa omiin opintoihinsa, jossa henkilöstön oman itsensä kehittäminen on osa jokapäiväistä elämää ja jossa jokainen hamkilainen voi rehellisesti sanoa olevansa osa yhteisöä, HAMKia. Idealistista? Kyllä, mutta saahan sitä joskus unelmoidakin. Lopuksi haluammekin kiittää HAMKia ja onnitella sitä hyvästä strategiasta. Tämä kyseinen suuri kuva kun saadaan käytäntöön, on omalla rakkaalla korkeakoulullamme tulevaisuus kirkkaana edessään.





KAIKKI MUKAAN TALKOISIIN

Annina Sippola

HAMKin hallituksen opiskelijajäsen
HAMKin opiskelija vuodesta 2010 lähtien

Riku Kemppinen

HAMKOn puheenjohtaja
HAMKin opiskelija vuodesta 2011 lähtien

Strategiaprosessissa yhdessä tekemisen meininkiä

En tiedä miten monessa korkeakoulussa koulun johto pyytää opiskelijoiden edustajilta ehdotusta korkeakoulun visioksi mutta niin kävi meille syksyllä 2013. Oli hienoa olla mukana strategiaprosessissa jota tehtiin niinkin laajalla porukalla kuin tätä strategiaa. Opiskelijoiden edustajana strategiaa työstettäessä oli hieno huomata, miten HAMKissa kaikkien mielipide on samanarvoinen.

Strategiaprosessia oli työstämässä useat eri tahot ja se näkyy myös valmiissa strategiassa. Työskentelyyn osallistui niin opiskelijoita, koulun johtoa, henkilökuntaa kuin valtuustonkin edustajia. Näin strategiasta saatiin useiden eri ryhmien mielipiteitä myötäilevämpi ja heidän näköisensä. Yhteisöllisyydestä on helppo kirjoittaa kauniita korulauseita, mutta tässä prosessissa yhteisöllisyys konkretisoitui yhdeksi paperiksi. Myös strategian valmistumisen jälkeen on ollut hienoa huomata, miten koko korkeakoulu yhteisö on otettu mukaan toteuttamiseen. Ja näinhän se kuuluukin mennä, strategiaa ei voida toteuttaa jos siinä on mukana vai harva työyhteisön jäsen.

Kohti konkretiaa ja ymmärrettävyyttä

Uusi strategia on edeltäjänsä huomattavasti konkreettisempi ja selkeämpi. Sen tavoitteet tulevat selkeästi esille ja siitä näkee miten näitä päämää-

riä lähdetään tavoittelemaan. Yhteisöllisen prosessin yksi etu on se, että tehdessä muistetaan valmiin työn käyttäjiä. Strategioissa on usein ongelmana se, että sen sisältö ei kohtaa suurinta osaa organisaation toimijoista, niin sanottua ruohonjuurta. Yhdessä tehtäessä on helpompi tavoittaa konkretiaa.

Uudessa strategiassa näkyy myös realismi, joka on voitu tavoittaa, koska työtä ovat tehneet myös henkilöt, joiden tehtävänä on toteuttaa toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Pilvilinnojen maalailun sijaan on kirjoitettu ylös asioita, joita henkilöstö ja opiskelijat todella haluavat korkeakoululta.

Opiskelijoille uuden strategian tuomat uudistuksen näkyvät vasta myöhemmin, mutta opiskelijoiden edustajan näkökulmasta suunta on ehdottomasti oikea. Jos strategian jalkauttaminen onnistuu toivotulla tavalla on HAMKille luvassa mitä luultavimmin hieno tulevaisuus.

Kehitettävääkin vielä on

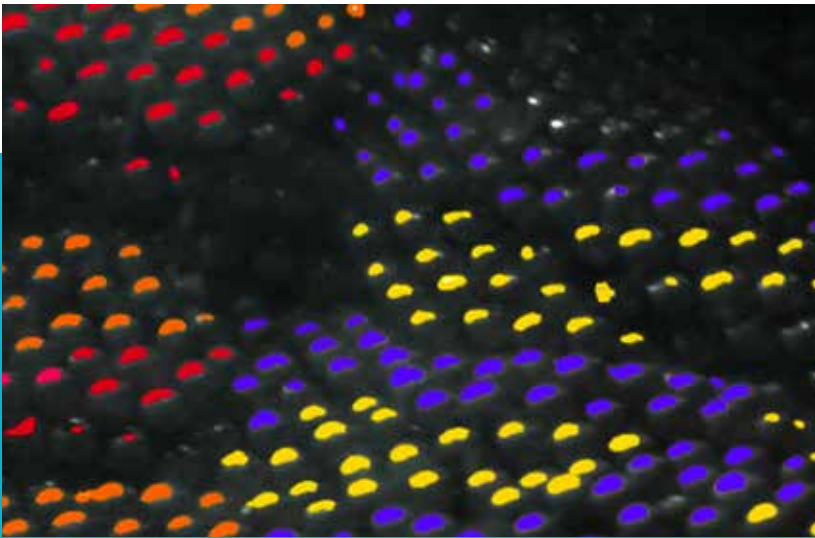
Strategiaprosessissa, vaikka se hyvin etenikin, on vielä kuitenkin kehitettävää. Viestintä prosessin etenemisestä oli välillä hyvin vähäistä, sillä työskentelyn etenemisestä ei välillä kuulunut pitkiin aikoihin. Vaikka tekstiä oli ideoimassa ja kommentoimassa laaja joukko ihmisiä, teki varsinaisen kirjoitustyön varsin pieni joukko. Mentäessä kohti avoimempaa yhteisöä voisi tällaisessa prosessissa jatkossa hyödyntää erilaisia yhteisesti muokattavia dokumenttialustoja. Tällä tavalla voitaisiin tavoittaa yhä useampi toimija ja osallistaa toimijoita tekemään muutakin kuin kommentointia.

Strategia on onnistuttu tiivistämään hyvin lyhyeksi, mikä on hyvä asia. Ongelmaksi siinä saattaa kuitenkin koitua sen jalkauttaminen, mikäli sen kohtia ei avata toimijoille riittävästi. Yhdessä strategiaa jumppaamalla saadaan yhteinen tahtotila saavutettua kaikilla organisaation tasoilla.

Uusi toimintatapa

Strategiaprosessin myötä HAMKin toimintatapa, eli se miten HAMKissa asioita tehdään, muuttui. Sen kautta toiminnasta tuli osallistavampaa ja enemmän osapuolia otettiin mukaan dokumenttien työstämiseen. Strategiassa mainitaan että opiskelijat ovat osa yhteisöä ja tämä toteutui jo valmisteluvaiheessa, kun opiskelijat ja erityisesti opiskelijakunta oli mukana työstämässä ja kommentoimassa uutta strategiaa.

Uuden rehtorikolmikön luoma innostava ilmapiiri on mahdollistanut sen, että osallistuminen toimintaan ja tekemiseen on helpompaa ja hedelmällisempää. Uusia ideoita uskalletaan jakaa keskenään, ja näin voidaan myös saavuttaa jotain mikä ei ennen olisi ollut mahdollista.



HAMK-YHTEISÖ STRATEGIAN UUDISTAJANA

Mervi Friman

kehittämispäällikkö

HAMKin palveluksessa vuodesta 1996 lähtien

Janne Salminen

vararehtori, TKI-toiminta ja järjestelmäkehitys

HAMKin palveluksessa vuodesta 2012 lähtien

Risto Salminen

vararehtori, Koulutusprosessin kehittäminen

HAMKin palveluksessa vuodesta 2012 lähtien

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa kuvataan HAMK 2020 -strategian syntyprosessi marraskuusta 2012 syyskuuhun 2013. Tarkastelukulmana on osallisuus/yhteisöllisyys sekä laadullisesti että määrällisesti. Työskentely perustui avoimen strategioinnin toimintamalliin, joka esitellään luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa hahmotellaan lähtötilannetta, jonka jälkeen uudistamisprosessi kuvataan valitun teorian jäsentämänä. Lopuksi arvioidaan prosessia ja tulosta sekä hahmotellaan toteutumisen seurantaan suunniteltuja menettelyjä. Artikkelin aineistona ovat strategiatyön edetessä pidettyjen workshopien, kokouksien, keskustelutilaisuuksien ja seminaarien muistiot.

1 Strategian uudistamisen tausta

Opetusministeriö linjauksen (2007) mukaan ammattikorkeakoululla tuli olla toimintaa ohjaava strategia vuoteen 2010 mennessä. HAMK vastasi tähän laatimalla ensimmäisen strategiansa jo vuonna 2008. Tällöin syntyneitä strategioita HAMK 2015 kutsuttiin pää- tai kokonaisstrategiaksi, jota täydensivät myöhemmin syntyneet alastrategiat, joista tarkemmin luvussa kolme. Vuoden 2012 aikana tultiin vaiheeseen, jossa ulkoa päin tulevat signaalit vaativat strategian uudistamista. Uudistamistyö käynnistettiin ja tehtiin HAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän strategiaprosessi-toiminta-ohjeen mukaisesti.

Tarve voimassa olleen HAMK 2015 -strategian uudistamiseen syntyi monesta suunnasta. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmalli muuttui radikaalisti: keskeiseksi tulostuntariksi tuli 55 op/lukuvuosi suorittavien opiskelijoiden määrä. Tämä aiheutti suuria paineita opetuksen mallien muuttamiseen ennen kaikkea aikuiskoulutuksen kohdalla. TKI-toiminnan merkitys rahoituksessa kasvoi, mikä puolestaan karkoitti tutkimus- ja kehittämistyön uudenlaista organisoitua samalla kun kilpailu ulkopuolisesta rahoituksesta kiristyi mm. EU-ohjelmissa. Työelämän odotukset HAMK:lle lisääntyvät sitä myöten kuin tieto ja ymmärrys ammattikorkeakoulujen alueellisesta roolista kirkastuvat. Vuonna 2008 aloitetun FUAS-yhteistyön vahvistuminen puolestaan pakotti tarkastelemaan toimintaa osana liittoutumaa. (FUAS-liittouman muodostavat HAMK yhdessä Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa.)

Digitalisoituminen puolestaan haastaa niin opiskelu- kuin työskentelytavatkin. Ajan ja paikan merkityksen katoaminen muuttaa opettajan työn painopisteitä, mikä vaatii tukipalvelujen toimivuutta ja tekniikan luotettavuutta. Opiskelun alueella keskeisin uusi asia on FUAS-yhteistyössä rakentuva Virtuaalialue, joka käsittää erilaisia oppimis- ja muita palveluita. Hajautetussa organisaatiossa tarvitaan uusi yhteisöllisiä kehittämisalustoja, johon kaikilla on ajasta ja paikasta riippumatta osallistumismahdollisuus. Digiriippuvaisiksi kasvavat tulevat opiskelijamme vaativat aivan uuden tyyppisen oppimisympäristöä.

Vähenevä ja tulosperustaiseksi muuttuva perusrahoitus, kilpailu opiskelijoista sekä tutkimus- ja kehittämisrahoituksesta pakottavat ammattikorkeakoulut kisaamaan keskenään. Kilpailun tulisi kannustaa ammattikorkeakouluja kehittämään toimintaansa ja parantamaan lakisääteisiä toimintojaan. Työelämän osaamistarpeiden ja työelämää paremmin palveleva kansainvälisen tason tutkimus- ja kehitystoiminta ovat eittämättä kansallisen kilpailukykyämme ja hyvinvoinnin tahtoa.

Ammattikorkeakoulujen kyky ja mahdollisuudet kehittää ympäröivää työelämää ja myös itseään ajantasaisen tiedon avulla on usein kyseenalaistettu. On esitetty, että työelämäyhteytemme eivät ole riittäviä, jotta saisimme tietoa meihin kohdistuvista tarpeista ja vaatimuksista. Myös osaamisen ta-

soa on kritisoitu vaihtelevaksi. Strategiatyössä vahvaksi tavoitteeksi otettiin työelämäyhteyden edistäminen. Myös osaamistason ja uuden käytännöllähtöisen tiedon tuottaminen valittiin kehittämisen keskiöön.

Uudistamistyön aikataulutusta ohjasi samanaikainen opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaama toimilupaprosessi (deadline 27.9.2013). Toimiluvan haku oli osa valtakunnallista korkeakoulutuksen rakenteita uudistavaa politiikkaa. HAMKille oli tärkeää perustella kampusrakenteen säilyttäminen taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaasti sekä tuoda esiin tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahva profiloituminen sekä kansainvälistyminen.

2 Avoin strategiointi toimintamallina

Avoimet toimintatavat ovat osoittaneet erittäin hyviksi mm. innovaatioiden ja palvelujen määrittämisessä. Niiden voimaa voitaisiin kuvata sanonnalla ”viisaus on yhteisössä”. Organisaation strategian on kuitenkin katsottu olevan niin kilpailukyvyyn ydin, että sen kehittämistä ei ole juuri avattu. Koko ajattelumalli perustuu kuitenkin sodan ja siitä periytyvien kilpailujen metaforaan – olla itsensä puolesta muita vastaan. Julkiset palvelut kuitenkin aina merkitykseltään tähtäävät yhteiseen hyvään. Organisaation olemassaolo ei ole itsetarkoitus, vain sen palveluilla on merkitystä.

Strategiatyön avaamisen perusta on sama kuin avoimen innovoinnin. Viisautta on organisaation johdon ulkopuolellakin. Tämän käyttöönotto lisää mahdollisuuksia sopeutua muuttuvaan ympäristöön paremmin sekä myös tuoda näkyviin kohtia, mihin organisaation voimavaroja kannattaa suunnata. Strategian osalta toinen tärkeä elementti on ihmisten mukaan-tulo strategian mukaiseen toimintaan. Ollessaan mukana uuden luomistyössä ihmiset niin organisaation sisällä kuin sitä ympäröivissä organisaatioissakin sitoutuvat luontaisesti strategian tavoitteisiin. Seurauksena ei ole pelkästään uusiutumisen nopeuden kasvu vaan yleensä muutosprosessin onnistuminen. Eri lähteissä mainitaan muutosprojektien epäonnistuvan noin 60–75 %:n todennäköisyydellä. Avoimen strategoinnin kohdalla tutkimustuloksia ei ole, on vain vahva uskomus, että kun henkilöstölle syntyy vahva yhteinen käsitys uusista toiminnoista, arjen tekemisistä, on uudistuminen sekä nopeampaa että syvempää.

Tunnettua on, että yhden organisaation strategiamuutos saattaa vaikuttaa koko toimialan strategioihin viipeellä. Avoimella strategiatyöllä muutos nopeutuu. Johtamistieteissä avoimen strategian tutkimus on vasta alussa. Tutkimusjulkaisuja on vähän, soveltavia tapauksia erittäin niukasti. Ensimmäiset tapaukset olivat digitaalisissa yhteisöissä toimivien yritysten case: Wikimedia, intialainen tietotekniikan yritys HTL Technologies, Red Hat, osin Intel sekä IBM:n ”Innovation Jam” -työtapa. Innovatiivisesta toimintatavastaan tunnettu 3M on niin ikään avannut strategian kehittämisen sekä sisäisille että ulkoisille toimijoille. Nokia strategiatyössä on käytetty sisäisiä avoimen strategiakehittämisen menetelmiä

Avoimen strategian yksi perusmalli on Whittingtonin (2011) esittämä nelikenttä.

	Läpinäkyvyys	Mukaan lähteminen
Sisäinen	esim. bloggaus	esim. jammailu
Ulkoinen	esim. strategian uudistus	esim. joukkoistaminen

KUVIO 1. Nelikentän ulottuvuudet ovat sisäinen ja ulkoinen avoimuus, toiminnan läpinäkyvyys sekä mahdollisuus osallistua.

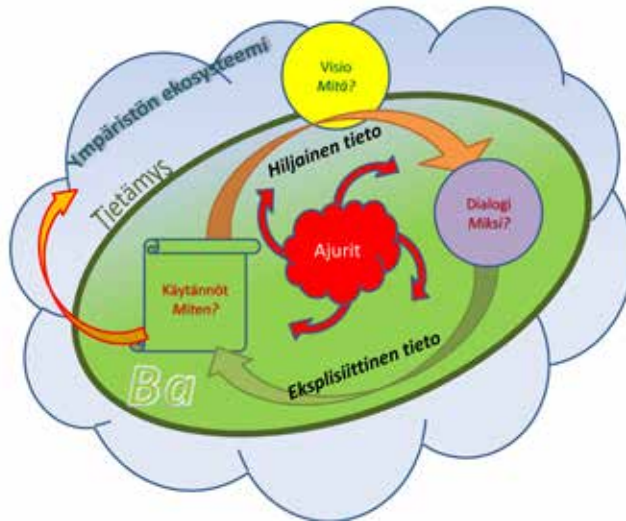
Läpinäkyvyyden (transparency) esimerkkeinä Burgelman (2007) käyttää viestintää bloggauksena sekä strategiapäivitysten julkaisua. Osallistumisen tai ehkä paremmin ”mukaan lähtemisen” (inclusion) elementteinä ovat sisäisessä ympäristössä ”jamat” IBM:n tapaan ja ulkoisessa ympäristössä toimijoiden joukkoälyn käyttö.

Otsikon toinen termi – strategointi – on verbi, joka yhdistää sekä strategian suunnittelun että sen toteutuksen. Tämä ajattelu edustaa uutta ”kaksikäätistä” (ambidexterous) sekä-että-filosofiaa, joka tulee suoraviivaisen joko-tai-ajattelun tilalle. Konkreettisesti strategointi tarkoittaa, että strategiatyö muutetaan dynaamiseksi prosessiksi niin, että toteutuksen yhteydessä jatkuvasti tarkkaillaan, onko strategia oikea. Strategiatyö ei siis jakaudu pitkään suunnittelun ja jalkauttamisen sykleihin vaan on avoin ja ketterä prosessi. Perusta tähän ketteryystarpeeseen tulee talouselämän dynamiikan nopeutumisesta.

Vaikka kehitystyö tehdään avoimesti, jopa niin että ns. kilpailijat pääsevät siihen osallisiksi, säilyy päätöksenteko organisaatiolla itsellään. Tyypillinen tapa avoimissa innovaatioissa on ns. open-closed innovation. Siinä eri avointen ja suljettujen vaiheiden ”portinvartija” päättää, mitä seuraavassa vaiheessa viedään uudelleen avoimen kehittämisen areenoille. Ajattelu vastaa avoimen johtamisen teemoja (Whittington 2011).

Kaksi avoimuuden vievää elementtiä ovat siiloliuotin ja hiljaisen tiedon kiteytymisen tila Ba. Siiloliuotin on malli, jonka kehittäminen perustuu kolmeen erilaiseen teoriaan: neurotieteiden SCARF-malliin (Rock 2013), kaaostutkimukseen (Wiley 2006) sekä sosiaaliseen konstruktivismiin. Näistä johdetun siiloliuotuksen periaatteita ovat selkeät yhteiset toiminnalliset attraktorit. Niiden ympärille systeemi jäsenyy kaaoksesta järjestyneemmäksi kokonaisuudeksi. Kukin yksilö voi löytää oman itseään viehättävän attraktorin yhteisestä tarjonnasta. Toimivan attraktorin on oltava niin vetovoimainen, että yksilöt pystyvät ylittämään siilorajojen esteet usein inostuneimpien vetämänä. Organisaatiolle tärkeät attraktorit on strategi-

assa pystyttävä käsitteellistämään yksiselitteisesti. Tämä mahdollistaa yhteisesti jaetun käsityksen organisaatiolle tärkeistä asioista, joihin voimavarat suuntautuvat perinteiset silorajat ylittäen.



KUVIO 2. Ajurit ylläpitämässä Flow-virtausta Ba:n sisällä. Kuvioon on koottu avoimen strategioinnin elementit sekä niiden väliset toiminnalliset suhteet. Suomennettu teoksesta Nonaka & co. 2008. Managing Flow Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm.

Ba on avoin, yhteisöllinen ja jaettuun kontekstiin perustuva elementti. Oleellista ei ole yhteinen tila vaan sama aika-paikka-yhteys, jossa kaikki kolme tekijää ovat yhtä tärkeitä. Bassa ihmiset ovat yhteisessä paikassa samanaikaisesti. He sanallistavat hiljaisen tiedon ja jakavat sen muille yhteisten keskustelujen pohjaksi. Keskustelujen, dialogien, pohjalta syntyy uutta tietoa, joka on yhdessä muodostettu ja tehty näkyväksi.

3 Lähtötilanteen kuvaus

HAMKissa oli vuonna 2008 tehdyn päästrategian lisäksi sitä täydentävät alastrategiat: koulutusstrategia sekä tutkimus- ja kehitystyön strategia (2010). Lisäksi oli alastrategiat kansainvälistymiselle, tietotyölle sekä viestinnälle. Kokemukset aiemmasta päästrategiasta kertoivat sen olevan liian laajan ja yleistasoisen. Se oli myös osoittautunut vaikeaksi mitattavaksi, eli onnistumisen seuranta oli hankalaa. Strategiaprosessissa oli ollut mukana luottamushenkilötaso, mutta henkilöstö ei ollut kovin vahvasti osallistunut strategian laatimiseen, mikä osaltaan tuotti ongelmia sitoutumisessa.

Syksyllä 2012 strategian uudistamistyön alkaessa HAMKissa vallitsi vahva halu, valmius ja osaaminen yhteisölliseen työskentelyyn. Tästä oli konkreettisenä osoituksena vuosina 2009 – 2010 tapahtunut valmistautuminen Korkeakoulujen Arviointineuvoston (KKA) auditointiin, joka tapahtui marraskuussa 2010. Auditoinnissa HAMK oli valtakunnan ensimmäinen “edistynyt” -arvosanan saanut korkeakoulu. Hyvän tuloksen taustalla oli se, että HAMKin rakentamisessa, vuodesta 1992 alkaen, laatujärjestelmä oli keskeinen elementti, jolle yhtä yhteistä ammattikorkeakoulua rakennettiin. Yhteiset toimintatavat, jotka konkretisoituivat toimintaohjeiksi, olivat kulmakivi homogeeniselle ammattikorkeakoululle. Niin ikään HAMKin sisäiset tavoite- ja tulosneuvottelut sopimuksineen vahvistivat suunnitelmallista ja arvioitavaa toimintaa. Merkille pantavaa on, että koulutus- sekä TKI-toiminnan lisäksi ns. yhteiset palvelut olivat tasavertaisina huomioitu alusta pitäen laadunhallinnassa.

Näin auditointiin valmistautuminen oli ensisijaisesti olemassa olevien käytänteiden hiomista, ns. mustien aukkojen etsintää ja paikkaamista sekä laatu-kulttuurin vahvistamista jokaisen toimijan, opiskelijat mukaan lukien, työssä. Runsaan vuoden mittaisessa viimeistelystä keskeinen toimintatapa oli osallistuminen ja osallistaminen. Laatutyötä tekevät kiersivät koulutus- ja tutkimuskeskusten yhteisissä kokouksissa, yhteisten palveluiden yksiköissä sekä opiskelijoiden tilaisuuksissa selventäen, konkretisoiden ja kirkastaen laadunvarmistusjärjestelmän yksinkertaiseksi, arkiiseen työhön liittyväksi toiminnaksi – ei erilliseksi laatutyöksi. Tämä auditointiin valmistautuminen koettiin lähes poikkeuksetta positiiviseksi ja yhteisöllisyyttä rakentavaksi.

Tämä kokemus antoi uskon ja luottamuksen siihen, että strategian uudistaminen kaikkien yhteisenä asiana on mahdollinen, HAMKin toimintakulttuuriin aidosti sopiva työskentelymenetelmä.

Yhteenvedona edellisistä asetettiin päivitettävälle strategialle seuraavat tavoitteet: ymmärrettävä, arvioitava, realistinen, sitouttava ja kommunikoi-tava.

Päivitystyölle puolestaan asetettiin seuraavat tavoitteet: laajapohjainen, moniääninen, yhteisöllinen ja avoimen strategioinnin mallia hyödyntävä.

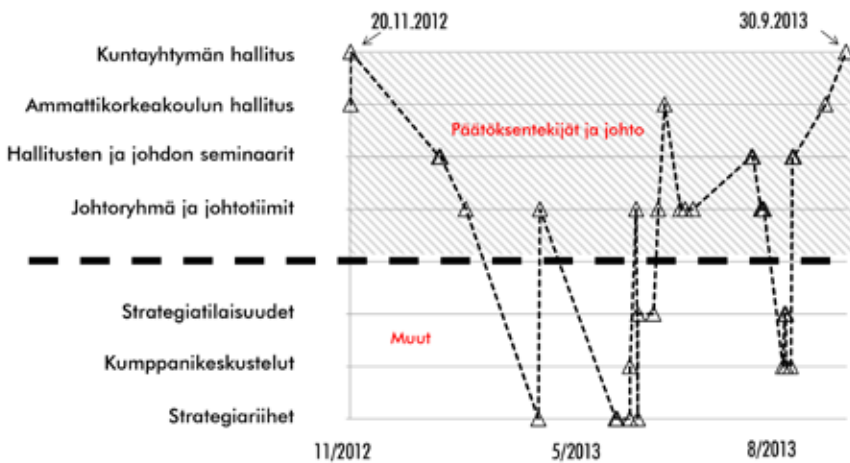
Lisäksi päätettiin määrätietoisesti hakea yhteistä kieltä ja käsitteistöä. Maanläheisyys ja juurevuus nousivat esiin kielen määrittäjinä. Peruslähtökohtana oli avoin prosessi, johon voivat osallistua opiskelijat, henkilöstö, sidosryhmät sekä kansalaiset.

4 Strategian uudistusprosessin kuvaus

Strategiaprossia käynnistettäessä syksyllä 2012 sen suunnittelu lähti avoimen strategoinnin perusajatuksista. Suunnittelutyöhön koettiin tarvetta ottaa mukaan sekä omat toimijat – henkilöstö ja opiskelijat – että ulkoiset toimijat – ylläpitäjät ja alueen asukkaat. Toimintamalli tuli aidosta uudistamishalusta ja näkemyksestä liittyä alueen kehitykseen aiempaa vahvemmin. Ajattelua voisi kuvata ekosysteemi-viitekehyksen kautta: HAMK on erityisesti korkeakoulutuksen avaintoimija, mutta vahva myös TKI-ekosysteemissä. Ensimmäisissä suunnitelmissa oli mukana vahva sosiaalisen median hyödyntäminen sekä useita eri tilaisuuksia ryhmien tapaamisiin.

Työskentelyn eteneminen ja muodot

Alla olevaan kuvioon on koottu strategiatyön aikataulu ja osallistujaryhmät.



KUVIO 3. Strategiaproessin eteneminen eri toimijaryhmien työskentelytilaisuuksien kautta. Opiskelijoiden, johdon, henkilöstön ja HAMKin sidosryhmien osallistuminen on kuvattu katkoviivan alapuolella ('Muut'). Osa tapahtumista oli saman päivänä aikana.

Avoin strategiaproessi HAMKissa eteni omistajien, opiskelijoiden, johdon, henkilöstön, ja laajan sidosryhmäjoukon työstön kautta. Työskentelytilaisuudet jakautuivat eri roolin omaavien toimijoiden kesken niin, että päätäjillä oli 21 työkertaa ja opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille (mm. HAMKO, yritykset ja muut kumppanit) työkertoja oli 17. Varsinaiset päätökset tapahtuivat prosessin alussa ja lopussa. Tarkka aikataulu liitteenä 1.

HAMKin Bat ja attraktorit

Strategiariihet, henkilöstöpäivät, rehtoraatin kierros, opiskelijakeskustelut, sidosryhmätilaisuudet sekä esiintyminen mediassa olivat ne ajat, paikat ja tilat (Bat), joissa uutta strategiaa työstettiin. Tämän lisäksi oli hallinnollisten toimielinten (kuntayhtymän valtuusto ja hallitus sekä korkeakoulun hallitus) työskentelypäiviä ja kokouksia, joissa strategiaa tehtiin suhteessa toimilupahakemukseen. Attraktoreja olivat uuden strategian peruslinjoiksi valitut tavoitteet: työelämälähtöinen tutkimus, opiskelijasta välittäminen tai kansainvälinen yhteistyö.

Strategiariihiä järjestettiin toukokuun 2013 aikana viisi, kukin kestoltaan neljä tuntia ja osallistujamäärältään 10 – 15 henkilöä. Sanoista tekoihin -riihet järjestettiin koulutus- ja tutkimuskeskuksittain, ja osallistujajoukko koostui henkilöstöstä, opiskelijoista sekä sidosryhmien edustajista. Riihet rakentuivat HAMKin toimintaa jäsentävien painoalojen mukaisesti seuraavasti: hyvinvoinnin turvaaminen, teknologia ja yrittäjyys, yhteiskunnan turvallisuus ja eheys sekä ympäristö ja energiatehokkuus. Strategiariihien tulokset on esitetty liitteessä 2.

Rehtoraatin kierros toteutettiin toukokuussa 2013. Tällöin järjestettiin kaikissa koulutus- ja tutkimuskeskuksissa sekä yhteisten palveluiden henkilöstölle keskustelutilaisuudet (n=6). Niihin osallistui noin 300 henkilöä / 700 max. Tilaisuuksissa rehtori esitteli ajankohtaiskatsauksen HAMKin tilanteesta tulevina vuosina sekä strategian pääkohdat diasarjassa seuraavasti:

- Strategiarakenne – yhteys FUAS-strategiaan
- Kehittymisen ja toiminnallisuuden näkökulmat
- Opiskelijan perusvalinnat
- Opetustarjonta
- Aikuiskoulutus
- FUAS-virtuaalikampus
- Järjestelmät
- Henkilöstö
- Työelämäläheisyys
- Tutkimuksen kärjet
- Yrittäjyys
- Kansainvälisyys

Keskustelua käytiin ensisijaisesti koulutuksen malleihin liittyen: pedagogien tausta, käytännön toteutuminen ja käytettävät nimitykset. Henkilöstöä koskien keskusteluttivat henkilöstövähennysten tarve sekä työaikajärjestelyt (mm. työaika suunnitelmat) ja henkilöstön väliset erilaiset raja-aidat: KT-keskukset, opetushenkilöstö – muu henkilöstö. Tutkimuskärkien suhde muuhun tutkimus- ja kehittämistoimintaan herätti niin ikään kysymyksiä samoin kuin hanketoiminnan tavoitteet ja organisoituminen. Tietojärjestelmistä käytiin keskustelua erityisesti käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta.

Tilaisuuksien jälkeen oli viikko aikaa lähettää kommentteja sähköpostitse. Viestejä tuli yli kolmekymmentä. Niissä käsiteltiin pääosin samoja asioita kuin keskusteluissa, mutta lisäksi kansainvälisyyttä kumppanuuksien näkökulmasta sekä johtamista koko HAMK:n ja KT-keskusten tasoilla. Lisäksi oli konkreettisia ehdotuksia säästötoimista sekä alumnitoiminnasta.

Rehtori ja kehittämisspäällikkö kävivät kolme **opiskelijakeskustelua** opiskelijakunta HAMK:n hallituksen ja edustajien kanssa strategiatyön eri vaiheissa. Keskustelut lomittuivat toimilupahakemuksen työstämiseen. Tämän lisäksi opiskelijakunnan edustajia oli koko ajan mukana johtoryhmä sekä valtuusto- ja hallitustyöskentelyssä. Näissä keskusteluissa saatiin esiin HAMK:n hallituksessa käydyt keskustelut ja voitiin vastata kysymyksiin puolin ja toisin.

Henkilöstöpäivillä (20.–22.8.2013) työstiin strategian viittä ydintee-
maa jakaantuneina koulutushenkilöstöön ja muuhun henkilöstöön. Osallistujat kiersivät rasti ryhminä ja tulokset raportoitiin osin videoina, osin teksteinä. Osallistujia oli yli 600. Palautteen mukaan 80 % oli päivien jälkeen selvillä strategisesta suunnasta ja 66 % oli sitä mieltä, että strategia on mahdollista muuttaa teoksi ja toiminnaksi.

Avoimen strategioinnin mallin mukaisesti työskentelyyn oli osallistujia myös oman yhteisön ulkopuolelta. Tältä osin merkittäväksi nousi **kansainvälisen** strategisen kumppanin VIA University Collegen rehtoraatin kanssa henkilöstöpäivien yhteydessä. VIALaiset esittelivät omaa käynnissä olevaa strategiatyötään ja antoivat arvokasta palautetta omaan sen hetkiseen strategiaversioomme. **Vertaispalautetta** on koko prosessin ajan saatu myös FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen rehtoreilta.

Sidosryhmille ja suurelle yleisölle strategian avainkohtia avattiin joulukuussa 2012 alkaneella Vieraskynä-kirjoitusten sarjalla Hämeen Sanomissa, alueen päämediassa. (Liite 2). Artikkeleissa käsiteltiin mm. korkeakoulupolitiikan heijastumia HAMK:iin, tulevia tilaratkaisuja, uusia koulutuksen malleja sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulevaisuuden haasteita. Tämän lisäksi rehtoraatti raportoi strategian etenemisistä omista alueellisista sidosryhmissään. Liitteenä 3 lista aiheista ja kirjoittajista.

Portinvartijana ylläpitäjät

Avoimen strategioinnin mallissa ns. portinvartija linjaa, mitkä ideoista lähtevät jatkoon, mitkä suljetaan pois. HAMK:ssa tässä roolissa toimivat ylläpitäjäkuntien edustajista kootut kuntayhtymän valtuusto ja hallitus sekä HAMK:n hallitus. Näissä elimissä strategian versioita käsiteltiin säännöllisesti, kuten kuvioista 3 ilmenee. Elokuussa kuntayhtymän hallitus ja valtuusto sekä sisäinen hallitus (yhteensä n. 40 henkilöä) ja korkeakoulun johto pitivät kaksi seminaaria. Niissä keskityttiin sekä toimilupahakemuksen että strategian laadintaan. Seminaareissa työstiin tekstiä ja tehtiin muu-

toksia, jotka eivät muuttaneet keväällä sovittuja päälinjauksia. Yhtymävaltuusto hyväksyi strategian samassa yhteydessä kuin toimilupamakemuksenkin 26.9.2013.

Asiakirjan työstäminen ja vaiheet

Strategian työstäminen lopulliseksi tekstiksi tehtiin myös mahdollisimman avoimesti kuitenkin niin, että vain johdon oli mahdollista muuttaa koostuvaa dokumenttia. Kirjallisen dokumentin pohjaksi otettiin aluksi HAMK 2015 -strategia. Sen muotoa lähdettiin kuitenkin muokkaaamaan rajulla otteella mm. poistamalla kaikki liitemateriaalit mukaan lukien toimintaympäristöanalyysien tulokset. Tavoitteena oli hankilaisesta näkökulmasta uudenlaisen asiakirjan laatiminen.

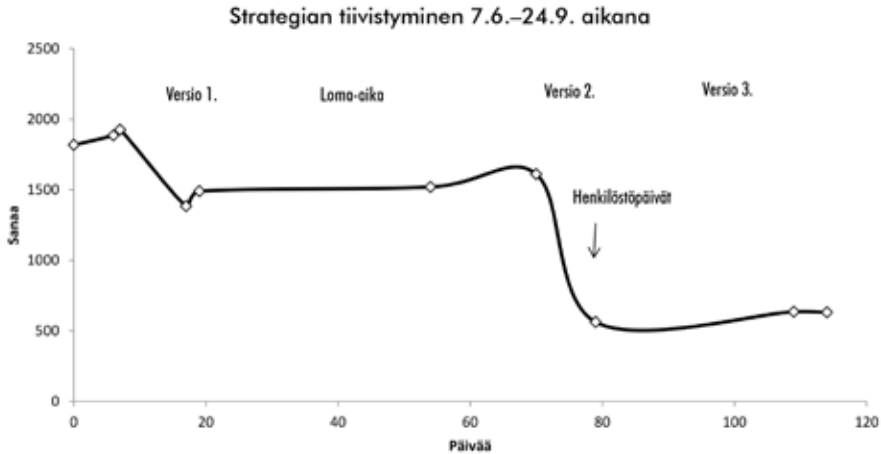
Strategia on siis myös kirjallinen tuote ja siten sen kehittymistä kirjoittuna rakenteena voidaan arvioida. Strategian rakenteen kannalta keskeisin asia on tietysti sen sisällöllinen selkeys ja ymmärrettävyys. Mutta usein kiteytetyimmät ja parhaiten aukeavat strategiadokumentit ovat myös lyhyitä ja kompakteja esityksiä. Nettiakakautena jopa normaalikokoisen näytön kuvaruudulle mahtuvina ja silti luettavina esityksinä ne voivat pysäyttää ajattelemaan kiireisimmänkin lukijan.

Eri vaiheet on selvästi nähtävissä kuvassa yksinkertaisesti dokumentin pituuden kautta tarkasteltuna (Kuvio 4). Alun hakeva vaihe tasaantui pian, ja erityisen suuri muokkaus strategiadokumentin sisällölliseen laajuuteen tehtiin henkilöstöpäivien yhteydessä. Sen jälkeen tehtiin enää sisällöllisiä tarkennuksia, josta osa oli kuitenkin vielä erittäin merkityksellisiä. Näitä muutoksi tehtiin omistajayhteisön edustajien ja opiskelijoiden toimesta yhdessä virkamiesten kanssa.

Strategiaversioita kirjoitettiin yhteensä 21 ja sisällöllisen tiivistymisen keskeisiä vaiheita olivat seuraavat

- Rajattiin pois taustoittava materiaali (touko-kesäkuu).
- Päätettiin kirjoittaa vain uudesta, ei vakiintuneesta toiminnasta (touko-kesäkuu).
- Luovuttiin arvojen luettelemisesta ja **päädettiin ilmaisuun ”Menestystekijämme”** (kesäkuu).
- Päätettiin luopua isoista pääotsikoista (koulutus, TKI, aluekehitys) ja niitä koskevista yleistavoitteista ja ottaa esiin vain uudet tavoitteet. Digitalisaatio haki vielä paikkaansa samoin kuin kansainvälisyysosio sisältöään (elokuu).

- Koulutuksen kolmimalli ja neljä tutkimusyksikköä realisoituivat toimilupahakemuksen myötä niin, että ne tulivat sellaisenaan tekstiin (elokuu).
- Visio eli viimeiseen asti – vaati rohkeutta ottaa superlatiivit käyttöön (syyskuu).

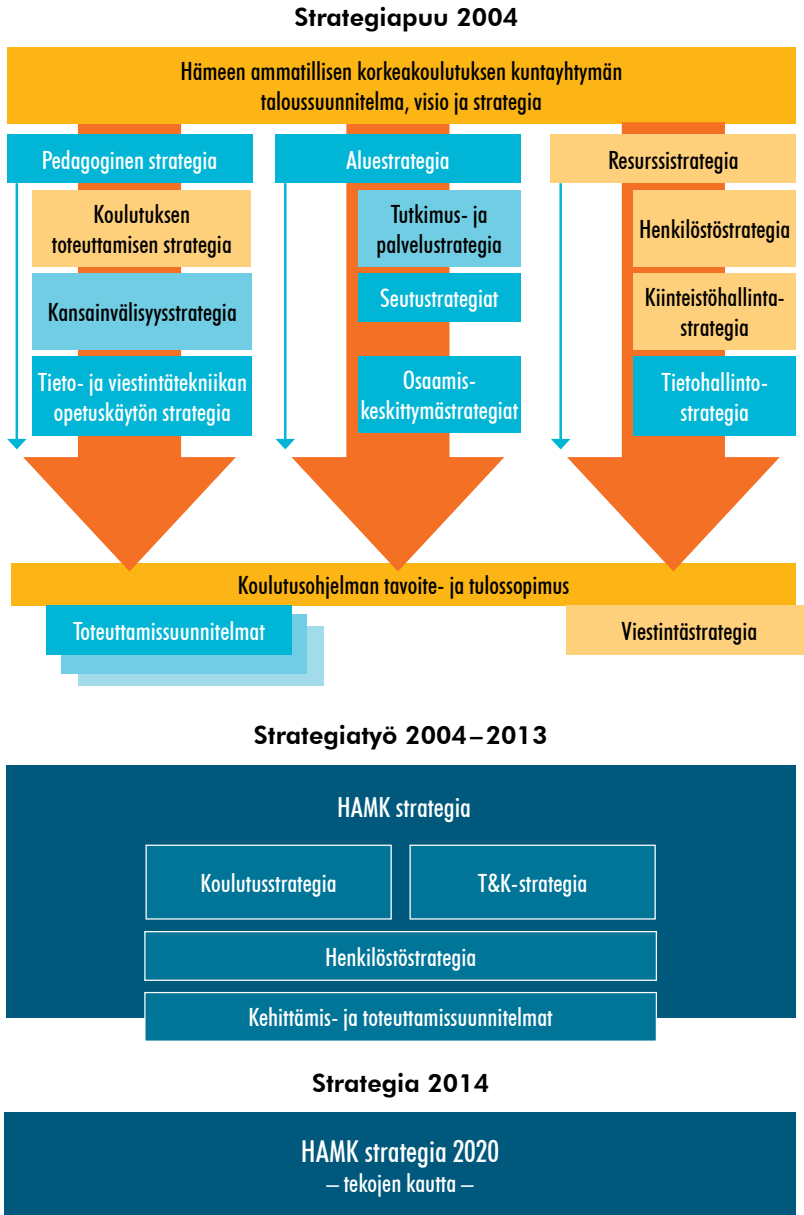


KUVIO 4. HAMKin strategian muotoutuminen tiiviiksi kuvaukseksi valinnostamme ja tavoitteistamme kesän ja syksyn 2013 aikana.

5 Toteutuksen arviointi ja jatkonäkymiä

Pohdimme lopuksi avoimen strategioinnin soveltuvuutta HAMKin strategiaprosessiin, syntynyttä strategiadokumenttia sekä jatkotyöskentelyä.

Kuvio 5 kertoo rajusta virtaviivaistuksesta HAMKin strategisessa ajattelussa. Se näkyy suoraan laadittujen strategioiden systemaattisena vähenemisenä 2000-luvun alun aikana.



KUVIO 5. HAMKin strategiakaaviot

Strategian avoin määrittäminen ja sen avoin vieminen käytäntöön vaatii rohkeutta kaikilta yhteisön jäseniltä. Määrittämistyö osoitti, että tätä rohkeutta on olemassa HAMKissa. Lisäksi tarvitaan valmiutta ja osaamista dialogiin: halua kuunnella ja ymmärtää, tahtoa arvostaa erilaisia mielipiteitä ja kyseenalaistaa omia ajatuksia.

Prosessin onnistuminen vaatii yhteistä kieltä ja käsitteistöä, jota Avoin strategiointi -mallissa kuvataan niinkin vahvasti kuin että organisaation toimiminen on itsessään yksi suuri keskustelu (Ford 1999). Tätä tehtiin prosessin kuluessa erityisesti koulutuksen kolmimallin parissa. Mallin tarkentuksessa ja prosessin edetessä kaikille kolmelle konseptille löytyi nimi. TKI-toiminnan puolella työelämälähtöisten tutkimuskeskusten nimistä käytiin keskustelua sisällöllisestä näkökulmasta: rajaako uusi rakenne ulos jotain tutkimus- ja kehitystoiminnasta.

Lähes vuoden kestäneen strategiaproessin aikana ydinteemat kirkastuivat henkilöstölle rehtoraatin strategiakerroksen sekä henkilöstöpäivien rasti-työskentelyn välittämänä. Vaikka strategia tekstinä ei vielä ko. ajankohtina ollut valmis, olivat ydinteemat kirkkaina. Näin voitiin jo kirjoittamisprosessin aikana tehdä toiminnallisia suunnitelmia. Rinnakkainen toimintatapa pitää sanat ja teot yhdessä, ja parhaimmillaan ne ruokkivat toin toisiaan. Uudistamistyössä selvästi auttoi samanaikaisen toimiluvan laatimisprosessi. Toimilupaprosessissa strategiaankin keskeisiksi kohdiksi jääneitä toimintamme uudistamiseen tähtäviä osioita avattiin seikkaperäisemmin. Lisäksi näin varmistettiin, että toimilupa sekä seuraavia vuosi ohjaava strategia ovat yhteneväisiä. Käytettyä aikaa venytti uusi avoin toimintamalli.

Tiivis esittämistapa on saanut kiitosta sekä talon sisällä että ulkopuolelta. Henkilöstön ja opiskelijoiden tuntuu olevan helppoa muistaa strategian pääkohdat. Alkuvaiheessa tehty linjaus selkeästi suomen kielestä ja juurevuudesta näkyy lopputuloksessa esimerkiksi siten, ettei sana innovaatio esiinny tekstissä kuin kerran.

Strategiassa on otettu kantaa asioihin, jotka ovat kuluneen talven aikana vyöryneet korkeakoulutuskeskusteluun. Näitä ovat koulutuspilvet, opettajan roolin muutos valmentamiseen sekä TKI-toiminta. Tämän perusteella näyttää siltä, että strategiassa on kiinnitetty huomio ja tehty linjaukset varsin keskeisiin kysymyksiin.

Strategian etenemisen seuranta

Uuteen strategiaan ei ole liitetty erillistä mittari/indikaattoriosuutta strategian etenemisen ja tuloksellisuuden parantumisen mittaamista varten. Mittaaminen tehdään ja tuloksellisuutta arvioimaan OKM:n rahoitusta ohjaavan mittariston kautta. Oletuksena on HAMK:n suhteellisen menestymisen parantuminen suhteessa Suomen muihin ammattikorkeakouluihin uudessa strategiassa sovittujen uudistusten kautta. Strategiaan kuitenkin liitetty useita rakenteellisia muutoksia koskien opetuksen järjestämistä (kolme mallia, virtuaalikampus, työelämän lähialvelut), TKI-toiminnan tekemistä (tutkimusyksiköt ja -ryhmät) sekä johtamistapoja ja palvelujen tuottamista (tiimityö, digitaalisuus). Näiden rakenteellisten ja tietyksi toimitaan heijastuvien uudistusten etenemistä voidaan myös seurata laadullisesti ja määrällisesti mittaamalla. Tavoitetasot ovat asetettu vuosittain etene-

viksi aaltomaisesti toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamista tullaan seuraamaan tavoitesopimusmenettelyssä vuosittain.

Meillä katseet siis kohdistuvat selvästi primääreihin uudistuksiin (rakenne ja toiminta) ja uudistusten sekundaarisiin vaikutuksiin (OKM:n mittarit). Luopuminen erillisistä mittareista selkeyttää tavoiteasetantaa ja seuranta. Tuloksellisuusseuranta kohdistuu jatkossa vain valtakunnalliseen viralliseen mittaristoon ja indikaattoreihin. Olemme saaneet erillisten strategian etenemistä seuraavien mittareiden puuttumisesta. Näin ollen ehkä joudumme miettimään muutamien keskeisten mittareiden määrittämistä.

Jatkotyöskentely

Straegian mukaisen toiminnan toteutumista seurataan jatkossa kahdesti vuodessa tapahtuvissa rehtoraatin kierroksissa, jossa kaikille henkilöstön jäsenillä on mahdollista tuoda äänensä kuuluviin. Ensimmäinen kierros oli loka-marraskuussa 2013 ja seuraava on maaliskuussa 2014.

Lisäksi lukuvuoden 2013 – 14 on henkilöstölle järjestetty ns. HAMK-päiviä eli yhteisiä työskentelypäiviä. Päivät pidetään KT-keskuksittain, ja yhteisten palveluiden henkilöstö sijoittuu tarkoituksenmukaisesti joko KT-keskuksiin tai omaan työyhteisöön. Päivissä on keskitytty konkretisoimaan strategisia linjauksia omaan työhön ja työyhteisöön.

LÄHTEET

- Burgelman, Robert & Grove, Andrew 2007. Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*. Volume 28, Issue 10, 965–979. Luettu 1.3.2014.
- Ford, Jeffrey D. 1999. Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 12, 6.
- Nonaka, Ikurijo & Toyama, Ryoko & Hirata, Toru 2008. *Managing Flow, A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave McMillan.
- Rock, David 2013. SCARF. http://www.davidrock.net/files/NLJ_SCARFUS.pdf, luettu 1.3.2014.
- Whittington, Richard & Cailluet, Ludovic & Yakis-Douglas Basak 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, Vol 22, 531–544.
- Wiley, Margaret 2006. *Leadership and the New Science, Discovering Order in a Chaotic World*. Berret-Koehler Publisher

LIITTEET

- | | |
|---------|---|
| LIITE 1 | HAMK 2020 STRATEGIAN KÄSITTELYAIKATAULU |
| LIITE 2 | SANOISTA TEOIKSI -STRATEGIARIIHIEN TULOKSET |
| LIITE 3 | VIERASKYNÄ-KIRJOITUKSET HÄMEEN SANOMISSA
2012–2013 |

LIITE 1 HAMK 2020 STRATEGIAN KÄSITTELYAIKATAULU

PVM	TOIMIELIN/ TOIMIJARYHMÄ (OSALLISTUJIA)	KÄSITTELY/PÄÄTÖKSET
2012		
20.11.2012	Ammattikorkeakoulun hallitus	Strategiatyön käynnistys. Strategiatyön prosessi ja aikataulu vahvistettiin.
20.11.2012	Kuntayhtymän yhtymähallitus	Strategiatyön käynnistys. Strategiatyön prosessi ja aikataulu vahvistettiin.
2013		
TAMMIKUU		
15. – 16.1.2013	Strategiaseminaari, yhtymä- hallitus ja HAMKin hallitus	Visiotyöskentely
HELMIKUU		
	Johtotiimin ja laajan johtotiimin käsittelyt	Toimilupahakemuksen ja strategian valmistelun suunnittelu ja aikataulutusta.
MAALISKUU		
19.3.	FUAS-seminaari	Strategian esittely.
20.3.	Laaja johtotiimi	Strategian jatkotyöstö.
HUHTIKUU		
	Laaja johtotiimi	Strategian jatkotyöstö.
TOUKOKUU		
7.5., 8.5., 16.5., 21.5.	Painoalariihet KT-keskuksittain: henkilöstö, opiskelijat, sidosryhmät (54)	Strategian fokuoimista omalle alueelle. – teknologiaosaaminen ja riittävyys – ympäristö ja energiatehokkuus – yhteiskunnallinen turvallisuus ja eheys – hyvinvointiosaamisen turvaaminen
16.5.2013	Avainhenkilötapaaminen (n. 70) HAMKin päälliköt KT-keskuksista ja yhteisistä palveluista	Rehtorin esitys rakenteellisista muutoksista sisältäen strategiaan sisältyvät kokonaisuudet (mm. koulutus, tutkimus, työelämä, digitalisaatio) Keskustelu.
20.5.	Johtotiimi	KT-keskusten ja yhteisten palvelujen strategiakierroksen painotukset sekä painoalaryhmien tuotosten priorisointi.
Vkot 21 – 22	Strategiakierros KT-keskuksissa ja yhteisissä palveluissa. Rehtoraatti. Viisi tilaisuutta.	Strategian käsittely rehtorin diasarjan pohjalta. Keskustelut sekä sähköpostikommentointi.

KESÄKUU		
3.6.	Johtotiimi ja johtoryhmä	Strategiatyön nykytilan läpikäynti ja jatkotoimista sopiminen
7.6.	HAMKin hallitus	Yksityiskohtainen käsittely ja kehittämis ehdotukset.
17. ja 20.6.	Johtotiimin erilliset istunnot	Strategian aukikirjoittamista.
ELOKUU		
1. – 2.8.	Yhtymähallituksen kesäseminaari, yhtymähallitus, valtuuston pj:t ja johdon edustajat	Strategian esittely toimilupahakemuksen yhteydessä.
7. – 9.8.	Johtotiimin ja KT-johtajien kesäseminaari	Toimilupahakemus ja strategian sparraamista.
22. – 23.8.	Henkilöstöpäivä (HAMK ja HAMI)	Strategian käsittely eri ryhmissä teemoittain
23.8.	VIA-kumppanityöskentely	VIAN rehtoraatin sparraus
21.8. ja 26.8.	HAMKO	Strategian käsittely ja kehittäminen
25.8.	Johtotiimin (osa johtotiimin jäsenistä) erilliset istunnot	Strategian aukikirjoittamista ja viimeistelyä johtotiimin ja valtuustoseminaariin
27. – 28.8.	Valtuustoseminaari, yhtymähallitus, -valtuusto, tarkastuslautakunta, HAMKin hallitus ja johtoryhmä	Strategian käsittely toimilupahakemuksen yhteydessä.
SYYSKUU		
17.9.2013	HAMKin hallitus	Strategian vahvistaminen.
30.9.2013	Yhtymävaltuusto	Strategian vahvistaminen

LIITE 2 SANOISTA TEOIKSI -STRATEGIARIIHIEN TULOKSET

Seuraavilla sivuilla on esitetty HAMKin johtoryhmän kokoama, tämän hetken versio, siitä, miten painoala-riihien työn tulokset jäsenettäisiin strategian toimintasuunnitelmassa.

Avoimen strategoinnin luonteen mukaisesti kyse on ehdotuksesta, joka tulee varmasti muuttumaan. Lopulliset linjaukset syntyvät loppukesästä tai alkusyksystä ja prosessi sulkeutuu. Siihen asti ehdotukset ovat avoinna kommenteille ja kehittämiselle.

Toiminnan kuvauksissa on käytetty hyvin lyhyttä tarinamuotoista kuvausta. Tarinan tilanne on kuvitteellinen tulevaisuuteen, aikavälille 2015 – 2020.

Tarinat perusajatus on osassa riihiä käytössä ollut Turun yliopiston Tulevasiuuden tutkimuskeskuksen kehittämä ACTVOD-kuvaus, jota käytettiin voimakkaasti soveltaen.

Painoala	HYVINVOINNIN TURVAAMINEN
Vastuu	Hyvinvointiosaamisen KT-keskus
Tutkimuskärki	ensisijaisesti ”Digital Life Lab”

ÄLYKÄS PALVELULOGISTIikka

HAMKin aloitteesta on kehitetty **järkiliikkumisen palvelumalli haja-asutusalueille**, missä on yhdistetty sekä asukkaiden liikkumisen palvelujen että muiden arjen palveluiden yhteinen ohjaus uudentyypisellä avoimella ohjausmallilla. Tekijöinä ovat olleet sosiaali- ja terveysalan, liiketalouden ja kulttuurialan väki yhdessä teknologiaratkaisujen toteuttajien kanssa.

Hämeen useissa kunnissa on otettu soveltaen käyttöön **ketterän palvelulogistiikan malli**, joka syntyi HAMKin monialaisen ja osin Living Lab-tyyppisesti toteutetun kehittämistyön tuloksena. Asiakasryhminä olivat erityisesti ikääntyvät sekä lapset ja alle 18-vuotiaat nuoret.

NUORTEN YHTEISKUNTAAN KUTSUMINEN

HAMK on **kantanut vastuunsa nuorten yhteiskuntaan kutsumisesta** kehittämällä sosiaalialan ja opettajakoulutuksen ydinosaamisella mallin, jossa nuorien kasvua vastuulliseksi kansalaiseksi tuetaan mm. monimuotoisella ohjauksella ja tarjoamalla eri alojen tutustumismahdollisuuksia innostavissa kokeiluympäristöissä ja yhteisöissä. Hämeessä nuorten aktiivisuus yhteiskunnassa on maan korkein.

Nuorisotakuun osavastuunsa kantamiseen on kehitetty uusia toimintoja **srjäytymisvaarassa olevien nuorten opiskelumahdollisuuksiin**

Opettaja- sekä sosionomikoulutuksessa on vahvana **teemana lasten ja nuorten rohkeutta** ja ehjyyttä tukeva vire.

HYVINVOINNIN UUSYRITTÄJYYS

Vuosittain yli 15 % opiskelijoista suorittaa **yrittäjyyden monialaisen moduulin** ”Utelliaisuudesta kokeilevaksi yrittäjäksi”. Tuloksena on kaikilla aloilla yrittäjiksi työllistyneiden määrän yli kaksinkertaistuminen.

OIKEAT UUDET OSAAMISET

HAMKin **opettajien ajankohtaisen osaamisen taso varmistetaan** monilla tavoin, mm. ajoittaisilla työelämäjaksoilla, soveltavan tutkimuksen ja kehityshankkeiden työllä sekä tukemalla henkilöstön osallistumista start-upien käynnistämiseen. Erityisesti asiakkaan tarpeiden tunnistuksen osaaminen on keskiössä.

Organisaatioiden ”terveystarkastus” ja valmennus -konseptin sisällä HAMK tarjoaa organisaatioille sekä niiden **osaamisen** että muun kuntoisuuden analyysia sekä tarjoaa kehityskohtiin koulutus-, tutkimus- ja kehityspalveluja. Toiminto on vahvasti yhdistetty opiskelijoiden opiskeluun.

HAMKin opinnoissa on vahvana uudet toimintatavat, jotka johtavat **opiskelijan itsetuntemuksen vahvistumiseen** sekä epävarmuuden hyväksymiskykyyn tukien **työuran epävarmuuden sietoa** ja koettua turvallisuutta

HAMKin opinnoissa kaikilla opiskelijoilla on aloitusmoduuli, joka profiloi HAMKin mainetta ja tuottaa mm. seuraavia **osaamisia opiskelijoille: oman itsensä opiskelu- ja toimintamalliensa tuntemus, monikulttuuriset sosiaaliset taidot, uudet kommunikointitaidot ja -teknologiat, kestävän kehityksen ja oman alan systeemisten mallien tunnistus**. Moduulin toteutustapa kehitetään Coventryn Activity-Lead-Learning -mallista.

Painoala	TEKNOLOGIAOSAAMINEN JA YRITTÄJYYS
Vastuu	Teknologiaosaamisen KT että Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen KT
Tutkimuskärjet	<i>"Ohutlevykeskus"</i> <i>"Digital Life Lab"</i>

UUSYRITTÄJYYS

Hyvinvointialan uusyrittäjyyden tukeminen

Vuosittain yli **15 % opiskelijoista suorittaa yrittäjyyden monialaisen moduulin** "Utelliaisuudesta kokeilevaksi yrittäjäksi". Tuloksena on kaikilla aloilla yrittäjiksi työllistyneiden määrän yli kaksinkertaistuminen.

JÄRKIVIHREÄ LOGISTIIKKA

Järkivihreä Häme -teeman ympärille on kehittynyt Suomen osaavin turvallisen kierrätyksen ja logistiikan yhteisö ja teemasta on tulossa Cleantech-ohjelmaa seuraavaa iso vientiala.

Jätehallintaan on syntynyt uusia toimintamalleja ja prosesseja sekä myös muutamia startup-yrityksiä josta osalla on kasvavaa vientitoimintaa.

OPISKELIJAT INNOVAATIOVOIMAKSI

HAMKissa toimii aktiivisesti erityisesti **pk-sektoria ja julkisia organisaatioita palveleva Innovaatiovoima-palvelu**, jonka avulla monialainen opiskelijoiden innovaatiokyvykyys saadaan hetkellisesti yrityksen käyttöön normaalien opintojen osana.

TERÄSRAKENTAMINEN JA AUTOMATISOITU TUOTANTO

Ohutlevykeskuksen hankkeissa on kehitetty innovatiivisia vientikelpoisia ratkaisuja erityisesti **teräsrakentamisen** mahdollistamaan kokonaisenergiatehokkuutaan

Hämeen alueella on **palautunut ulkomaille vietyä tuotantoa innovatiivisen automaation, tuotannon ja logistiikan osaamisen** seurauksena. Metalliteollisuudessa oleellisena osana on myös vahva valmistusmateriaalien tuotannollisuuden kehittäminen.

KEHITYSYHTEISTYÖSTÄ VIENTIÄ

HAMKin **kehitysyhteistyö** on tuottanut sekä uutta vientitoimintaa Hämeeseen että uusia innovaatioita jotka pohjautuvat erilaisuuden tunnistamisen ja siitä löytyneisiin uusiin ideoihin. Näitä on **energiatuotannon bioprosesseissa, pienyrityksissä ja vesien käsittelyssä**.

UUTTA BISNESOSAAMISTA

Business Intelligence -osaaminen on viety myös pienten yritysten käytettäväksi kehittämällä siihen uusia palveluja sekä teknologisia ratkaisuja.

Uusien teknologioiden käyttöönotto on Hämeen alueella maan kärkitasoa. Tässä taustalla ovat HAMKista valmistuneiden osaaminen **uuden ICT:n ja uusien teknologioiden** käytössä.

Lisäksi teemoina ovat mukana

- *virtuaaliteknologian ja -johtaminen*
- *pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukeminen*
- *palvelusuunnittelu/muotoilu, digitaalisuus*
- *asiakasosaaminen ja myyntityö*
- *painoalojen toimijat työskentelevät aktiivisesti oman alansa keskeisissä kv-verkostoissa.*

Painoala	YHTEISKUNNAN TURVALLISUUS JA EHEYS (globaali näkökulma)
Vastuu	Ylemmän korkeakoulutuksen KT, (YAMK-tutkinnot + opettajakoulutus)
Tutkimuskärjet	<i>”Ammatillisen huippuosaamisen tutkimuskärki”</i>

TURVALLINEN ASUMINEN

Yhdistämällä monia eri osaamisia Hämeen alueelle on syntynyt **uudentyyppisiä omavaraisen asumisen** alueita. Niissä on yhdistynyt **koetun turvallisuuden kasvu**, joka johtaa **henkiseen hyvinvointiin** sekä **resurssiomavaraisuus**, joka taas johtaa talouden hyvinvointiin. Erityisenä ryhmänä on ikääntyvät kansalaiset.

EHEÄT UDEET PALVELUT

Uudistuneiden **sote-palvelujen vaatiman organisaatioiden henkilöstön uuden osaamisen kehittämiseksi** HAMKilla on uudentyyppinen konsepti, jolla monialainen ja voimaannuttava osaaminen saadaan syntymään yhteistyönä toimijoiden ja hamkilaisten kanssa.

TURVALLISET ELINTARVIKKEET

Bioketju eheäksi -hankkeella on onnistuttu lisäämään alueen uusien työpaikkojen syntyä sekä alkutuotannon kestävää omavaraisuutta.

GLOBAALI TOIMINTA

Kriisityön tutkimuksella on pystytty kehittämään kriisejä ennaltaehkäiseviä mikrotason ratkaisuja, jotka perustuvat yhteisön joustavuuden ja eheyden vahvistamiseen. Malleja sovelletaan sekä Suomessa että niillä on kansainvälistä kysyntää

HAMKin **kehitysyhteistyö** on tuottanut sekä uutta vientitoimintaa Hämeeseen että uusia innovaatioita jotka pohjautuvat erilaisuuden tunnistamisen ja siitä löytyneisiin uusiin ideoihin. Näitä on **energiatuotannon bioprosesseissa, pienyrityksissä ja vesien käsittelyssä**.

HAMKin **koulutuskauppa** (koulutusvienti, -jakelu, ja välittäminen) on osa ehjien ja turvallisten ympäristöjen kokonaisuutta.

Globaali näkökulma johtaa siihen, että tämän erityisesti tämän painoalan toimijat työskentelevät aktiivisesti **oman alansa keskeisissä kv-verkostoissa**.

Painoala	YMPÄRISTÖ JA ENERGIATEHOKKUUS
Vastuu	Biotalouden KT-keskus, kumppani Teknologiaosaamisen KT
Tutkimuskärjet	”Biotalouden tutkimuskärki”

RUOKA, VESI, LUONNONVARAT

HAMKista valmistuneella **on ymmärrys vastuullisen energian ja muiden luonnonvarojen** käytöstä.

Yhdistämällä monia eri osaamisia Hämeen alueelle on syntynyt uudentyyppisiä **urbaaniin omavaraisen asumisen alueita**. Niissä on yhdistynyt koetun turvallisuuden kasvu, joka johtaa henkiseen hyvinvointiin sekä resurssiomavaraisuus, joka taas johtaa talouden hyvinvointiin.

Turvallisten lähituotettujen elintarvikkeiden tuotekehityksessä on **syntynyt uusia terveyttä ylläpitäviä ja tervehtymistä edistäviä ruokia** alkutuotannon, elintarvike-, ravitsemus- ja hyvinvoinnin osaamisten yhteistyössä.

LOGISTIIKKA JA PALVELUSUUNNITTELU

Hämeessä **logistiikkaosaaminen** on arkinen osaaminen kaikilla ja se näkyy **sekä julkisten toimintojen hyvänä tehokkuutena että myös yritysten toiminnoissa**. Osa yrityksistä on rakentanut menestysmallinsa kotimaisen **ketterän logistiikan** varaan, osa hyödyntää **kansainvälisen logistiikan osaamista**.

Hämeen alueelle on **kehittynyt uudenlainen metropolimaaseudun toimintatapa**, jossa arvostetaan lähipalveluita sekä ruoka- ja energiaturvallisuutta sekä uudenlaisiin yhteisiin palveluihin perustuvia työnteon ja liikkumisen malleja. HAMK on ollut tässä vahvana yhdistävänä toimijana.

ENERGIA

HAMK on saavuttanut kansainvälistä tunnettua kehittämällä **pieniä bioenergiavoimaloita**. Kehittämistyön ytimenä on biosysteemien osaamisen yhdistäminen automaation ja ICT:hen.

JÄTTEET JA KIERRÄTYS

Järkivihreä Häme -teeman ympärille on kehittynyt **Suomen osaavin turvallisen kierrätyksen ja logistiikan yhteisö** ja teemasta on tulossa Cleantech-ohjelmaa seuraavaa iso vientiala.

UUDET OSAAMISET

HAMKin opinnoissa on vahvana uudet toimintatavat, jotka johtavat **opiskelijan itsetuntemuksen vahvistumiseen sekä epävarmuuden hyväksymiskykyyn** tukien työuran epävarmuuden sietoa ja koettua turvallisuutta.

LIITE 3

VIERASKYNÄ-KIRJOITUKSET
HÄMEEN SANOMISSA 2012–2013

PVM	ARTIKKELI	KIRJOITTAJA	TEHTÄVÄNIMIKE
26.10.2012	HAMK panostaa korkeaan laatuun	Pertti Puusaari	Johtaja, rehtori 1.3.2013 alkaen
2.8.2012	Ammattikorkeakoulut vakiinnuttaneet paikkansa osaa koulutusjärjestelmää	Paavo Raappana	Hämeenlinnan kaupungin-valtuutettu ja vihreiden valtuustoryhmän puheenjohtaja
26.1.2013	HAMKin tilaratkaisut vauhdittavat korkeakoulu-keskuksen rakentamista	Mirja Pöhö	Talusojohtaja
2.3.2013	Hämeen oma ja oikea korkeakoulu	Veijo Hintsanen	Rehtori, eremitus
7.3.2013	Kohti parempaa vaikuttavuutta	Pertti Puusaari	Rehtori
4.4.2013	Ei pelkästä tutkimisen ilosta . . .	Janne Salminen	Vararehtori
4.5.2013	Ammattikorkean uusi sukupolvi	Risto Salminen	Vararehtori
4.6.2013	Milloin vastaus on oikea?	Markku Kuivalahti	Ammattillisen opettajakorkeakoulun yliopettaja
15.6.2013	Hämeenlinnan kainostele turhaan esittäytyä uusille opiskelijoille	Riku Kempainen	Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta HAMKOn hallituksen puheenjohtaja
14.7.2013	Hämeessä riittää nuoria taitajia	Seija Mahlamäki-Kultanen	Ylemmän korkeakoulutuksen KT-keskuksen johtaja
18.8.2013	Kansainvälisyys korkeakoulun arjessa	Marja Räikkönen	Kv-päällikkö
19.9.2013	HAMKilainen työkalutuuri perustuu oppimisyhteisöille	Heidi Ahokallio-Leppälä	Henkilöstöpäällikkö
13.10.2013	Jalkinemuotoilijan koulutus linkki maailmalle	Merianne Nebo	Jalkinemuotoilun lehtori
28.12.2013	Hyvinvointialan ammattikorkeakoulutus muuttuvassa työelämässä	Hanna Maijala	Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksen johtaja



STRATEGIA ON VIESTI

Lea Mustonen

viestintäpäällikkö

HAMKin palveluksessa vuodesta 1994 lähtien

Strategia on organisaation tärkein dokumentti. Sillä se viestii tahtotilansa omalle henkilöstölleen sekä kumppaneilleen. HAMKin tahtotila kiteytyy visioon: ”HAMKilla on innostavin korkeakoulutus ja työelämälähtöisin tutkimus”. Strategian alaotsikko kuuluu: ”Tekojen kautta”. Pääviestit ovat siis selkeät: mihin halutaan ja miten sinne päästään.

”Tekojen kautta” luonnehtii koko strategiaprosessia: se luotiin yhteisöllisellä työskentelyllä, sitä toteutetaan tekemällä, ja toteutuksen myötä siitä myös viestitään. Toki puhtaasti viestinnällisiäkin toimia on tehty, mutta etenkin henkilöstölle strategia on viestitty pitkälti pääkohtien eli sisällöllisten kehittämiskohteiden työstämisen myötä.

Ensin oli puhe...

HAMKin strategiaprosessi ei edennyt siten, että ensin olisi kirjoitettu strategia ja sen jälkeen olisi alettu jalkauttaa sitä toiminnallisesti ja viestinnän keinoin. Viesti uudistusprosessista ja itse strategian uudistustyö lähtivät liikkeelle yhtäaikaaisesti ja jo hyvin varhaisessa luonnosvaiheessa. Ensimmäisissä esittelyissä rehtorilla oli vain luetelmin esiteltyä keskeisiä suun-

taviivoja. Kuulemisten ja keskusteluiden myötä ajatukset kirkastuivat ja suuntaviivat alkoivat täsmentyä.

Henkilöstöpäivät elokuussa 2013 oli tapahtuma, joka oli ratkaiseva strategian viestinnän näkökulmasta. Strategia ei tuolloin ollut valmis, mutta henkilöstölle esiteltiin keskeinen sisältö. Pääasioista kiteytyi sloganeita, jotka lähtivät lentävinä lauseina elämään ja muuttumaan todeksi. Opiskelija keskiössä -periaate kuultiin rehtoraatin puheessa sekä nähtiin iltaohjelmassa, jossa samainen rehtoraatti pääsi esittämään sen pantomiimina. Korjataan heti -toimintatapa jäi ”virallisen” ohjelman lisäksi takuuvarmasti jokaiselle osallistujalle mieleen henkilöstön toteuttaman videon myötä. Strategian valmistelutyöskentelyyn tuli vahvasti mukaan myös hauskuus ja ilo. Tuloksena oli yhteisöllinen strategiaan sitouttava tunnekokemus.

Kun visio oli kirkastunut lopulliseen muotoonsa, sen superlatiivit ”innostavin” ja ”työelämälähtöisin” aiheuttivat tiukkaakin keskustelua. Kriittisissä puheenvuoroissa nostettiin esille esimerkiksi mitattavuus: miten voidaan todeta että olemme innostavin tai työelämälähtöisin? Keskustelu ohjasi huomion pääasioihin: Mitä on innostavuus? Miten innostamme opiskelijoita ja innostumme itse? Kuinka toimimme ollaksemme työelämälähtöisin? Superlatiivit tekivät tehtävänsä myös siinä mielessä, että ne jäivät tahditilana mieleen. Kuinka moni organisaatio on saanut tiivistettyä ja konkretisoitua visionsa sellaiseksi, että sen muistaa helposti ilman paperista katsomista?

...ja sitten tehtiin teksti.

Kirjoitusvaiheessa oli käytettävissä laaja aineisto sidosryhmiltä, henkilöstöltä ja opiskelijoilta tulleita pohjatekstejä ja ehdotuksia. Pohjana oli luonnollisesti myös aiempi strategia. Tekstiä kirjoitettaessa johtotähtinä olivat helppotajuisuus, konkreettisuus, lyhyt ilmaisumuoto ja suoraan asiaan meneminen. Esimerkkinä vanhan ja uuden strategian jatkumosta ovat arvot: vaikka niitä ei enää mainita omana kohtanaan, ne löytyvät edelleen tiivistetysti ja päivitetynä kohdasta Menestystekijämme.

Kirjoitustyö toteutettiin johtotiimissä prosessikirjoittamisen tekniikalla, jossa ensin tekstiä yhdessä kirjoitettiin ja sitten tiivistettiin. Ja tiivistettiin. Varmaan jokainen osallistuja (tämän artikkelin kirjoittaja mukaan lukien) jäi kaiholla muistelemaan jotain upeaa tuotostaan, joka tiivistyksen myötä katosi bittiavaruuteen tai josta jäi jäljelle vain ydin. Esimerkki viestin kirkastusprosessista on yksi strategiamme pääkohdista: opiskelun kolme mallia. Mallit elivät pitkään erilaisina nimivariaatioina, kuten ”työpäivä” tai ”vauhtirata”. Viimein ne kiteytyivät numerosarjoiksi 8 – 16, 24/7 ja 18 – 100. Numerosarjat ovat viestinnällisesti erottuvia, ne toimivat sekä suomeksi että englanniksi ja niistä on tullut positiivista palautetta myös HAMK:n ulkopuolelta. Toki numerosarjat syntyessään saivat myös kritiikkiä, mutta

hyvin nopeasti ne juurtuivat hamkilaiseen kielenkäyttöön ja alkoivat toimia koko HAMKia brändäävinä elementteinä.

Strategian valmistuminen oli huipennus...

Tekstimuotoisen strategian valmistuminen ja sen vahvistaminen eri päätöksentekoeleimissä oli laajan prosessin tiivistys. Uuden strategian valmistumisesta viestittiin tiedottein ja uutiskirjeen myötä henkilöstölle, opiskelijoille, sidosryhmille ja medialle. Strategia julkaistiin www-sivuilla, ja siitä tehtiin suomeksi ja osin myös englanniksi viestintämateriaalia. Rehtorin aloittama strategiavideoiden teko laajentui ja vakiintui osaksi strategisesti tärkeiden asioiden viestintää. Hämeen Sanomien kanssa jo aiemmin aloitettua asiantuntija-artikkeleiden sarjaa jatkettiin, ja artikkeleita kirjoitettiin erityisesti strategialähtöisistä aiheista.

Myös tämä julkaisu on yksi strategian viestinnän muoto. Julkaisun artikkeleita ei haluttu ohjata tiettyyn määrämuotoon, vaan ne ovat tarkoituksellisesti hyvin vaihtelevia sisällöltään ja tyylyltään. Näin ne avaavat useita kurkistusikkunoita siihen, kuinka strategian uudistus eteni ja mihin se on vaikuttanut.

...mutta ei päätepiste.

Strategiaa on alettu systemaattisesti siirtää johtamisjärjestelmämme osaksi: Johtoryhmän kokoukset käydään aina saman strategian pääkohdista lähtevän asialistan mukaan. Kaikki vuoden 2014 koulutus- ja tutkimuskeskusten sekä yhteisten palveluiden tavoitesopimukset rakennettiin samalle strategian pääkohtien muodostamalle pohjalle. Vuoden 2013 toimintakertomuksen rakenne perustui strategian pääkohdille. Kehittämispäivissä työtetään strategisten tavoitteiden mukaisia toteutuksia. Strategiset tavoitteet on viety STARA-järjestelmään, jolloin kehityskeskusteluissa työntekijän tavoitteet on luontevaa sitoa osaksi strategisia tavoitteita ja työntekijä pystyy hahmottamaan oman työnsä suhteessa HAMKin strategiaan. Ketju strategian toiminnalliseen omaksumiseen ja edistämiseen on valmis, vaikkakin pitkäjänteistä työtä vielä tarvitaan. Strategia ei siis ole irrallinen erikseen viestittävä asia, vaan se tulee todeksi jokapäiväisessä työssä.

Strategia ohjaa myös viestinnällisiä ratkaisuja ja toimii viestinnän toimintojen sekä priorisoinnin perustana. Mitä vahvemmin HAMKin koko toiminta on strategialähtöistä, sitä helpompi on viestinnällisin keinoin tuoda esille ja konkretisoida strategian pääkohtien mukaisten toimien etenemistä. Oma henkilöstö, omat opiskelijat ja keskeisimmät kumppanimme ovat kuitenkin kaikkein tärkeimpiä viestinviejiä. Menestymme silloin, kun he vievät jokapäiväisessä elämässään eteenpäin viestiä HAMKista, jossa asioita tehdään yhdessä, avoimesti, rohkeasti ja innostuen sekä erilaisuuden voimalla.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Valmiiden isoäidinneliöpeitteiden höyrytys



NÄKÖKULMIA STRATEGIAPROSESSIIN



VIRKKAUSOPERAATIO.

Lankojen ja ohjeiden pussitus



VIRKKAUSOPERAATIO.
Langat ja ohjeet
pussitusta varten

OSALLISTAVA STRATEGIAPROSESSI – KOHTI OSALLISTAVAA JOHTAMISKULTTUURIA

Heidi Ahokallio-Leppälä
henkilöstöpäällikkö
HAMKin palveluksessa vuodesta 2006 lähtien

Maaliskuusta 2013 alkaen Hämeen ammattikorkeakoulussa on keskitytty uuden strategian rakentamiseen sekä strategisen kyvykkyyden lisäämiseen. Strategiatyö aloitettiin keväällä 2013 osallistamalla eri paikkakunnilla yhteiseen keskusteluun yli 400 henkilöstön jäsentä. Noiden keskusteluiden kautta muodostettiin ensimmäinen versio uudistetusta strategiasta vuodelle 2020. Strategiaa työstettiin edelleen johdon, kansainvälisten strategisten kumppaneiden sekä ylläpitäjien kanssa. Työn tuloksena Hämeen ammattikorkeakoululla on selkeä visio tulevaisuuden haasteista ja tavoitteista.

1 Osallistava ja yhteisöllinen strategiaprosessi

Kevään 2013 keskusteluiden jälkeen strategia alkoi muuttua yhteiseksi teoiksi henkilöstöpäivillä 22. – 24.8.2013. Henkilöstöpäiville osallistui n. 500 henkilöstön jäsentä. Strategiaa käytiin läpi yhdessä asiasta keskustellen, kierrellen strategiarasteja sekä rakentamalla yhdessä strategianmukaista käytännön toimintaa. Yhtenä esimerkkinä käytännön toteutuksista voisi mainita osallistujien käsikirjoittamat ja toteuttamat kymmenet erilaiset videot, joiden rakentamisessa hyödynnettiin uutta tieto- ja viestintäteknologiaa strategian mukaisesti. Henkilöstöpäiviltä kerätyn palautteen mukaan

80 % vastaajista oli päivien jälkeen selvillä strategisesta suunnasta ja 66 % vastaajista oli sitä mieltä, että strategia on mahdollista kääntää teoksi ja toiminnaksi.

Vaikka strategian toimeenpanon yhteydessä keskustellaan erityisesti siitä, millaisilla toimenpiteillä strategiaa viedään käytäntöön, niin toisaalta tarvitaan myös tietoista pohdintaa siitä, mitä toimenpiteitä strategian toteuttamiseen ei sisälly. Kyse on ennen kaikkea sekä oman työn että yhteistyön paremmasta suunnittelusta. Ajan parempi hyödyntäminen oli esillä myös syksyn henkilöstöpäivillä, jolloin Pekka Pohjakallio (925 Redesign) luennoi koko henkilöstölle työn uudelleenorganisoinnista otsikolla ”Miten saat aikaan enemmän ja väsyvät vähemmän?” Strategian toimeenpanoa varten Hämeen ammattikorkeakoulussa on tarvittu ennen kaikkea konkreettisia kehittämissuunnitelmia organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolla.

Samaistuminen organisaation päämääriin on sitovaa sosiaalista pääomaa. Yhteisten päämäärien rakentamisessa erilaiset yhteiset tilaisuudet lisäävät myös yhteishengen syntymistä ja yhteenkuuluvuutta. (Rouvinen-Wilenius 2008, 56.) Strateginen suunta on siis kattavasti henkilöstön tiedossa ja strategiasta määriteltyjä tavoitteita viedään parhaillaan käytäntöön organisaation, yksiköiden sekä yksilöiden tasolla. Tätä varten Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutettiin uusi strategiatyötä edistävä keskustelukierros loka-marraskuussa. Strategian sanomasta on tehty rehtoreiden toimesta myös lyhyitä videoita, joilla halutaan nostaa esiin strategiassa olevia keskeisiä kokonaisuuksia. Koko henkilöstö on osallistunut myös yhteisiin kehittämispäiviin 1. ja 22.11. omissa yksiköissään. Kehittämispäivien jälkeen ollaan jo pitkällä käytännön operatiivisissa tavoitteissa ja toiminnassa. Yhteisistä tilaisuuksista ja niissä käydyistä keskusteluista syntyi sekä koulutus- ja tutkimuskeskuksille että yhteisille palveluille tavoite- ja tulossovitukset, jossa kehittämistoimet jaettiin kolmelle vuodelle. Tavoitteita on tarkoitus viedä eteenpäin kehittämispäivissä yhteisesti rakennettujen ”aaltojen” avulla ja nämä aallot sekä rytmittävät että aikatauluttavat kehittämissuunnitelmissa määritellyjä kokonaisuuksia.

Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaalista pääomaa ja luottamusta on pyritty rakentamaan ennen kaikkea yhteisen tekemisen ja henkilöstön osallistamisen kautta. Tärkeintä on, että yhteisen keskustelun aikana määrittyy se, mitä työyhteisössä tulee saada yhteisesti aikaan (Kajanoja & Kajanoja 2010, 12). Hyypän (2011) mukaan sosiaalista pääomaa pidetään yhteisön ominaisuutena, joka hyödyttää sekä yhteisöä että siihen kuuluvia yksilöitä. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa rakenteelliseen ja kulttuuriseen ulottuvuuteen. Sosiaalisen osallistumisen määrä kertoo yleensä sosiaalisen pääoman rakenteellisesta puolesta kun taas kulttuurista ominaisuutta mitataan ihmisten välisen luottamuksen kautta. Sosiaalinen pääoma muuttuu yksilöiden hyvinvoinniksi sosiaaliseen oppimiseen erikoistuneiden ai-voalueiden kehittämisen kautta. Tämä tapahtuu mm. osallistumalla erilaisiin yhteisiin toimintoihin. (Hyypä 2011, 15–18.)

Uuden strategian avulla Hämeen ammattikorkeakoulu uudistaa toimintonsa vastaamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita ja opiskelija keskiössä -periaate ohjaa kaikkea toimintaa. Digitalisoituminen, ajasta ja paikasta riippumaton opiskelu, työelämälähtöiset tutkimusyksiköt sekä koulutusprosessin kokonaisvaltainen uudistaminen ovat muutoksia tähän suuntaan. Opiskelijalle tullaan tarjoamaan entistä enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaisen urapolun rakentamiseen sekä digitaalisen portfolion kautta tapahtuvaan arviointiin. Työelämän lähipalvelut -konsepti puolestaan tuo palvelut entistä lähemmäs yritysasiakasta.

Strategiaprosessin ja yhteisten tavoitteiden asettamisen yhteydessä on kuitenkin käynyt selväksi, että luottamuspääoman rakentaminen ei ole missään tapauksessa yksinkertainen tai helppo asia. Henkilöstön osallistaminen yhteiseen tekemiseen vaatii ennen kaikkea kuuntelemisen ja keskustelemisen taitoa sekä malttia johtamis- ja esimiestyöhön. Olemme kuitenkin olleet erittäin iloisia siitä, että henkilöstö on rohkaistunut osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Käynnistyneen strategiaprosessin yhteydessä henkilöstö on jo nostanut esiin useita huolenaiheita. Osa henkilöstöstä kokee, että heidän asiantuntijuutensa on strategiaprosessissa sivuutettu. Toisaalta ollaan myös huolissaan siitä, miten henkilöstö jaksaa rakenteellisten muutosten ja strategisten uudistusten keskellä. Hallinnollisten järjestelmien toimivuutta kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Henkilöstö on myös kovasti huolissaan töiden jatkuvuudesta ja riittävydestä, kun rahoitusta leikataan ja siirrytään entistä enemmän tiimiopettajuuden suuntaan.

Toisaalta taas tiimityön on katsottu lisäävän luottamusta sekä sosiaalista pääomaa henkilöstön keskuudessa. Tiimimäinen työskentelytapa opettaa vastuun jakamista, mahdollistaa osaamisen kehittymisen, lisää tasapuolisuutta ja tarpeellista tiedon vaihtoa. (Rouvinen-Wilenius 2008, 41.) Tämä on erittäin tärkeää myös Hämeen ammattikorkeakoulussa, koska kilpailu ammattikorkeakoulujen välillä tulee entisestään kiristymään, kun kokonaisrahoitus ammattikorkeakoulukentässä vähenee. Merkittäväksi haasteeksi nouseekin sekä opiskelijoiden että yrityselämän tarpeiden arviointi sekä luottamuksen kasvattaminen, jotta Hämeen ammattikorkeakoulun tuotteet ja palvelut kohtaavat oikeaan aikaan myös näiden ryhmien tarpeet ja odotukset. Vaikka Hämeen ammattikorkeakoulu uudistaa omia toimintojaan kokonaisvaltaisesti, niin tiedossa on myös se, että kilpailijoilla eli muilla ammattikorkeakouluilla on samanlaisia tavoitteita. Tuolloin merkittäväksi tekijäksi nousee organisaation osaamispääoma, joka mahdollistaa organisaation jatkuvan kehittymisen sekä uudistumisen.

Työyhteisön osaamispääoma on yhteydessä myös työhyvinvointiin. Työyhteisön kompetenssit kun lisäävät luottamusta sekä organisaation että oman työn jatkuvuuteen. Osaamispääoman jakamisessa ja hyödyntämisessä tärkeätä on erityisesti laaja-alaisuus. Toisaalta tarvitaan myös hyvää johtamista sekä kannustavaa työilmapiiriä. (Rouvinen-Wilenius 2008, 56.) Tullevaisuudessa uudenlaiset työssäoppimisen mallit sekä kehittämisprojektit erilaisten osaamisten rajapinnoilla ovat loistavia osaamispääoman ke-

hittäjiä ja nykyisen osaamisen kyseenalaistajia. Hyvää johtamiskulttuuria sekä kannustavaa työilmapiiriä voidaan puolestaan rakentaa osana kehityskeskusteluita.

2 Osaamispääoman kasvattaminen osana kehityskeskusteluita

Kehityskeskustelua pidetäänkin ennen kaikkea herkkänä johtamisen instrumenttina, jonka tavoitteena on tuottaa organisaatioon luottamusta ja tämän avulla myös sosiaalista pääomaa. Kehityskeskustelua pidetään työelämässä myös sosiaalisen pääoman mittarina. Käytännössä tämä tarkoittaa, että paljon sosiaalista pääomaa ja luottamusta sisältävissä organisaatioissa kehityskeskustelut sujuvat hyvässä yhteisymmärryksessä kun taas luottamuspulaa henkivissä olosuhteissa kehityskeskustelutkaan eivät yleensä onnistu. (Poikela 2005,31.) Asiantuntijuuden kehittymisen kanalta kehityskeskusteluilla on erityistä merkitystä, koska myös asiantuntija tarvitsee kehittyäkseen yhteisesti sovittuja tavoitteita ja päämääriä, palautetta työstään sekä mahdollisuuksia uuden oppimiseen erilaisilla osaamisen rajapinnoilla. Tähän puolestaan tarvitaan johdolta ja esimiestyöltä mahdollisuuksien luomista sekä tukea ja kannustamista.

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstöstrategiaan vuosille 2010 – 2015 on kirjattu, että organisaatiossa tavoitellaan parempaa työhyvinvointia osaamista johtaen ja kehittäen. Osaamispääoman johtaminen kattaa henkilö-, rakenne- sekä suhdepääoman. Koko henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen strategian suuntaisesti ja osaamisen ylläpitämisestä tulee myös keskeinen osa toiminnan suunnittelua. Oppiminen tapahtuu puolestaan entistä enemmän verkostoissa, joissa sekä työelämän että oppilaitosten edustajat kehittävät ja kehittyvät. (Henkilöstöstrategia 2010 – 2015) Hämeen ammattikorkeakoulussa on panostettu viime vuosien aikana erityisesti johtamisprosessien ja näitä prosesseja tukevien johtamistyökalujen kehittämiseen. Toisaalta johtoa ja esimiehiä on valmennettu toimimaan entistä enemmän yhteisenä joukkueena. Käytännössä ollaan vahvistettu johtamis- ja esimiestyön kompetensseja sekä harjaannuttu käymään aitoa dialogia sekä toimimalla entistä enemmän osallistavan johtajuuden periaattein.

Työyhteisön kompetenssit puolestaan tuottavat organisaatioon luottamusta organisaation ja tätä kautta oman työn jatkuvuuteen. Organisaatiossa oleva osaaminen indikoi myös osaltaan sitä, että henkilöstö hallitsee ja osaa tehtävänsä, mikä helpottaa asioiden sujumista ja työn jakamista toisten kanssa. (Rouvinen-Wilenius 2008, 36.) Kehityskeskustelut toimivat Hämeen ammattikorkeakoulussa strategian, yksikkö- ja henkilökohtaisten tavoitteiden, oppimisen sekä osaamisen yhdistäjinä. Kehityskeskusteluissa tavoitellaan sellaista dialogia, joka osallistaa henkilöstön yhteiseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen sekä oman oppimistarpeen arviointiin. Oppimistarpeen arviointi ei näin ollen ole enää vain yksilön omaan reflektiiviseen toimintaan perustuva tapahtuma, vaan oppimistarvetta arvioidaan yhteis-

söllisesti myös organisaation strategian ja tavoitteiden suhteessa. Esimiehen tehtävänä on tuolloin käydä kattavia keskusteluja työntekijöiden nykyisestä osaamisesta, jotta hänellä olisi mahdollisuuksia luoda edellytyksiä henkilöstön osaamisen kehittämisen tukemiselle.

Kehityskeskusteluissa ei ole siis kyse erillisten tavoite-, tulos- tai osaamiskeskusteluiden onnistumisesta, vaan niillä voidaan johtaa myös organisaationaalista oppimista. Toisaalta kehityskeskusteluissa tulisi tavoittaa myös henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluvia merkityksiä, jotta työntekijät kokisivat ne hyödyllisiksi. (Poikela 2005, 32 – 33.) Organisaationaalilla oppimisella on erityistä merkitystä, kun toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin, jolloin henkilöstön integroimista organisaation toimintoihin ja toimintakäytänteisiin tarvitaan. Tämä näkyy erityisesti tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä. Mikäli henkilöstön osaaminen on organisaatiossa jakautunut kovin epätasaisesti tai joillain ei ole osaamista lainkaan, niin ei voida myöskään luottaa siihen, että koko henkilöstö käyttää tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti organisaation hankittuja järjestelmiä ja työvälineitä. Tämä voi taas osaltaan heikentää organisaation strategista kyvykkyyttä. Toisaalta organisaation osaamis pääomaa tulee tarkastella myös siksi, ettei aikaisemmasta ydinosaamisesta ole muodostunut aikojen saatossa jopa organisaation ydinjäykkyyttä, joka estää tehokkaasti toiminnan uudistumista.

Henkilöstön ammattitaitoon luottaminen kasvattaa myös sosiaalista pääomaa. Tähän liittyy oleellisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työn tekemisen tapoihin. Nämä lisäävät osaltaan myös henkilöstön työhyvinvointia. Johtamisella puolestaan mahdollistetaan kokonainen ja kohtuullinen työ. (Rouvinen-Wilenius 2008, 54.) Hämeen ammattikorkeakoulussa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä toteuttamiseen sekä siihen tapaan, miten työtä tehdään. Tämä on kuitenkin joissain tapauksissa korostanut jopa liikaa individualismia, jolloin koko organisaation kehittyminen on jäänyt vähemmälle huomiolle tai organisaation tavoitteita ei ole täysimääräisesti saavutettu. Organisaatioissa tarvitaan ennen kaikkea yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamista sekä yhä enemmän yhdessä tekemisen kulttuuria, jotta sekä yksilöllä että organisaatiolla olisi mahdollisuus menestyä. Osaaminen kehittyy kuitenkin parhaiten työtä tehdessä sekä verkostoituessa muiden osaajien kanssa (Kajanoja & Kajanoja 2010, 21). Arvoissamme korostetaan yhdessä menestymistä, osallistavaa kehittämistä, rohkeaa uudistumista sekä inhimillistä kasvua. Inhimilliseen kasvuun kuuluu keskinäinen kunnioitus, suvaitsevaisuus, toisten huomioon ottaminen ja osaamisen arvostus, mitkä kaikki lisäävät organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamusta.

Sosiaalista pääomaa onkin mahdollista rakentaa reilulla ja oikeudenmukaisella työyhteisöllä. Reiluuden kokeminen onkin yksi tärkein sosiaalisen pääoman osa-alue. Lähellä sosiaalisen pääoman -käsitettä ovat myös tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä inhimillisuus. (Rouvinen-Wilenius 2008, 40.) Toisaalta sosiaalisen pääoman on todettu olevan piilevää ja sitä ei aina

välttämättä osata havaita tai mitata. Tuolloin jopa nähdään, että sosiaalisen pääoman hyödyntämisessä ollaan siirrytty teoriasta käytäntöön, kun erilaiset yhteistyömuodot lisääntyvät erilaisissa kehittämishankkeissa ja hallinnollisissa toimintatavoissa. Erilaisten yhteisöjen voimavarat ovat siis asemoitumassa uudella tavalla, jolloin niiden vaikutuksia yhteiskunnalliseen kehitykseen onkin vaikea ennakoida etukäteen. (Nyyssölä 2005, 13 – 14, 17.)

3 Strategisen uudistumisen mahdollistuminen

Merkittäväksi tekijäksi organisaation strategisen menestymisen kannalta muodostuu myös organisaatiossa olevan tiedon strateginen johtaminen ja työelämästä saatavan uuden tiedon hankkiminen. Tätä varten Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutettiin viime syksynä prosessi, jonka aikana työelämän edustajat arvioivat koulutusohjelmia. Arvioinnista saatu raportti toimii jatkossa ammattikorkeakoulun osaamiskuvausten, opetusmenetelmien sekä opetussisältöjen kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen menestyminen perustuu jatkossa yhä enemmän myös ketteryyteen ja uudistumiskyvykkyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtamisella ja esimiestyöllä tuetaan organisaation uudistumis- ja innovointikyvykkyyttä luomalla tähän suotuisia olosuhteita. Tulevaisuudessa sellaiset ammattikorkeakoulut tulevat säilymään, jotka kehittävät jatkuvasti omia tuotteitaan ja palveluitaan niin, että ne vastaavat sekä työelämän että opiskelijoiden tarpeita. Tämä edellyttää ammattikorkeakouluilta jatkuvaa toimintaympäristön analysointia sekä säännöllisin väliajoin myös täydellistä toiminta- ja palvelurakenteen uudistamista ts. uudenlaista oppimisen ja opettamisen konseptointia. Uudenlaisen oppimisen ja opettamisen konseptoinnissa tulee hyödyntää koko organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen sekä tehdä yhteistyötä yhä enemmän strategisten kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Tiedon johtaminen edellyttää organisaatiossa oivallusta siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on sellaista tietoa, jota ei ole kenelläkään muulla (Kianto 2013, 24).

Suomessa yritys- sekä toimipaikkarakenteiden muutokset ovat edelleen tärkeitä tuottavuuskasvun lähteitä ja niitä täydentävät entistä enemmän tehtävärakenteen muutokset. Olemme siirtymässä tuottavuuskasvun kolmannen aaltoon. Kyseessä on uutta luovien työtehtävien lisääntyminen. Ihmiset siirtyvät entistä jouhevammin ammattitaitoaan ja koulutustaan paremmin vastaaviin tehtäviin. Organisaatioiden tulee muuttua sellaisiksi, että ”oikeat ihmiset siirtyvät oikeille paikoille” ilman esteitä. Ihmisillä on oltava sekä riittävät kannusteet liikkua että riittävä turva epävarmuutta vastaan. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila, 2010, 7.) Tätä toimintatapaa tulee jatkossa kehittää myös osana ammattikorkeakoulun strategista muutosta. Ammattikorkeakouluopettajuutta ei tule nähdä enää perinteisen mallin mukaan yksilöön sitoutuneena asiantuntijuutena, vaan asiantuntijuutena, joka kehittyy horisontaalisesti osana verkostoja ja kumppanuuksia hyödyntäen sosiaalista pääomaa.

Myös organisaation johtamistoimintojen tulee tukea tätä kehitystä eli johtamistoiminnoissa tullaan lähemmäksi osallistavaa johtajuutta. Organisaatioiden hierarkiat madaltuvat ja moniosaajien joukko lisääntyy. Hämeen ammattikorkeakoulussa on kehitetty viime vuosien aikana myös johtajuutta kollektiivisen johtajuuden suuntaan. Johtoryhmätyöskentely on uudistettu niin, että sen toiminta on yhä enemmän strategisen tason päätöksentekoa ja erilaisen kehittämissuunnitelmien ja – projektien arviointia sekä suuntaamista. Tämän lisäksi organisaatiossa on toteutettu kaksi johtamisen valmennusohjelmaa, joista keskijohdolle suunnattu valmennusohjelma jatkuu edelleen.

Ammattikorkeakoulujen tulee työelämän yhteistyökumppanina tukea tuottavuuskasvun kolmatta aaltoa ja toisaalta olla itse siinä mukana. Tuloksellisuuden parantuminen voi tapahtua ammattikorkeakoulun sisällä ainoastaan toimintatapoja uudistamalla ja käyttämällä entistä tehokkaammin hyödyksi organisaation osaamis pääomaa. Myös tieto- ja viestintäteknologian pitäisi yleiskäyttöisyyden vuoksi vaikuttaa tulevaisuudessa niin, että toimialojen kontribuutiot sekä kokonaistuottavuuden että työn tuottavuuden kasvuun ovat tasaisemmin jakautuneet eri toimialojen kesken. (Pohjola, 2011, 288 – 289.) Digitalisoituminen on merkittävä haaste ja mahdollisuus myös opetuslalla. Teknologia ja erityisesti modernit mobiililaitteet tulee saattaa hyödyntämään aidosti opetusta, jolloin ajasta ja paikasta riippumaton opiskelu mahdollistuu. Erilaisten pelien, oppimislustojen ja tietotyövälineiden kehittäminen ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan myös näitä välineitä hyödyntävää opetushenkilöstöä. Tämä haastaa opetushenkilöstön nykyisen osaamisen. Tarvitaan uuden oppimista ja samalla vanhoista toimintatavoista luopumista.

4 Strategia työkuulttuurin ja johtamisen kehittäjänä

Käytännössä tämä merkitsee myös työkuulttuurin muutosta. Tarvitaan entistä avoimempaa dialogia, yhteistyötä sekä luottamuspääoman rakentamista organisaation sisällä. Jatkossa organisaation työkuulttuurin tulisi perustua entistä vahvemmin tiedon vaihtamiseen ja jakamiseen, minkä vahvistamiseksi voidaan luoda erilaisia palkitsemis- ja motivointikeinoja. Yksin tekijöistä ei ole organisaatiolle kovinkaan paljon hyötyä. Tietopääomat on saatava virtaamaan organisaation sisällä vapaasti ja niiden virtaamista tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin. Tieto, joka ei ole organisaation käytössä, ei tuota sille mitään lisäarvoa. Toisaalta kaikki näkyvä tieto on helposti siirrettävissä digitaaliseen muotoon.

Tulevien vuosien aikana HAMKilainen työkuulttuuri tukee strategian mukaisesti tiimejä, ryhmiä ja verkostoja, jotka eivät ole pysyviä, vaan jatkuvasti muuttuvia. Eri puolilla organisaatiota olevaa osaamista voidaan siirtää, jakaa ja jalostaa kaikkialle organisaatioon tehokkaiden tieto- ja viestintävälineiden avulla. Organisaatiossa olevat henkilöt ovat entistä enemmän kääntäjiä, tiedon brokereita sekä rajojen rikkojia. Johtajilla ja esimiehillä

tulee puolestaan olla osaamista sekä kykyä tukea näitä uudistumista edistäviä prosesseja ja luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, jotka edesauttavat luovuuden ja osaamisen kehittymistä. Yhteistyökyvykkyydestä tulee jatkossa metataito, jota tarvitaan yksilö, yksikkö ja organisaatiotasolla.

Asiantuntijaorganisaatiossa on perinteisesti luotettu siihen, että asiantuntija johtaa itseään laajoilla vapauksilla. Haasteelliseksi asiantuntijaorganisaatiossa yleensä muodostuukin yhteisen strategisen suunnan etsiminen ja löytäminen. Toisaalta asiantuntijat eivät ole välttämättä tottuneet olemaan johdettavina. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tiedot, taidot ja osaaminen muodostavat kuitenkin kokonaisuuden, joka mahdollistaa organisaation strategian toteuttamisen. Keskeistä tuolloin johtamisessa on luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö haluaa osallistua tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä uusien innovaatioiden luomiseen. Organisaation uudistumiskyvykkyyden lisäämiseksi johtajuuden kautta asiantuntijan sisäinen motivaatio tulisi saattaa samaan suuntaan organisaation tavoitteiden kanssa. Innovaatioprosesseja voi johtaa ja systematisoida, sillä innovaatioprosessi sisältää ydinelementtejä ja prosesseja alasta tai yrityksestä huolimatta (Lawson & Samson, 2001, 378).

Johtajuudessa ollaan menossa selkeästi toimintamalliin, jossa tavoitteita asetetaan aikaisempaa enemmän ja samanaikaisesti henkilöstöä osallistetaan näiden tavoitteiden käytännöllistämiseen. Myös esimiesten odotetaan keskustelevan alustensa kanssa entistä useammin tavoitteista, mutta tavoitteiden saavuttamiseksi asiantuntijoille annetaan maksimaalinen vapaus. Tämä on myös merkityksellistä asiantuntijan motivoitumisen kannalta. Selkeästi on havaittavissa, että tavoitteiden yhdenmukaistamisessa on edelleen tekemistä, jotta organisaation käytössä olevat resurssit eivät hajautuisi liikaa ja uusia innovaatioita syntyisi. Osin tämä johtuu myös organisaation monialaisuudesta ja tätä kautta erilaisten intressien samanaikaisesta läsnäolosta. Toisaalta monialaisuuden hyödyntämisellä ja oppi- sekä organisaatorajat ylittävällä yhteistyöllä olisi mahdollista saada entistä enemmän aikaan uusia innovaatioita.

Hämeen ammattikorkeakoulussa korostetaan osaamisen, tiedon ja ihmisten eli inhimillisten tekijöiden merkitystä toiminnan kehittämisen ja uudistamisen mahdollistajina. Organisaation henkilöstöresurssit tuleekin nähdä entistä enemmän dynaamisena kokonaisuutena, joka kehittyessään mahdollistaa organisaation strategisen menestymisen. Tämä tarkoittaa Hämeen ammattikorkeakoulussa luovuuden ja innovatiivisuuden tukemista sekä osallistavaa kokeilukulttuuria. Tällä on merkitystä myös johtajuuteen. Osallistavan ja vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin luomiseksi Hämeen ammattikorkeakoulussa onkin panostettu viime aikoina erityisesti kollektiivisen johtamiskulttuurin rakentamiseen.

LÄHTEET

- Hyypä Markku: Elinvoimaa yhteisöstä. Tieteessä tapahtuu 8/2011.
- Kajanoja, A. & Kajanoja, J. Sosiaalinen pääoma ja kokemuksia yhteisöllisyyden rakentamisesta. Tieto ja osaaminen kilpailuetuna. Johtamisen käsikirjat Kaupalehti 1/maaliskuu 2010.
- Kianto, A. 2013. Tieto- ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti 2.2013.
- Lawson, B. & Samson, D. 2001. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 5. No. 3.
- Nyssölä Kari: Kadonnutta sosiaalista pääomaa etsimässä. Tieteessä tapahtuu 5/2005.
- Rouvinen-Wilenius Päivi: Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveyden edistämisen keskus 2008.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. ja Ylä-Anttila, P. (2010). Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Helsinki, Taloustieto Oy, ETLA B 247. (ETLAn sivuilta http://etla.fi/files/2524_B247_ALKU.pdf)
- Pohjola, M. (2011). Kasvukauden tilinpäätös. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 107 (2011) 274 – 290. (KAK:n sivuilta <http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK32011/kak32011pohjola.pdf>)
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 31 – 52.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Virrkausta linja-autossa kaverin kanssa



VIRKKAUSOPERAATIO.
Virrkausta linja-autossa
ohjeen avulla

PAPERILTA KÄYTÄNTÖÖN

Katariina Manni

lehtori, Biotalouden koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2003 lähtien

Sirpa Pussinen

projektipäällikkö, Biotalouden koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2007 lähtien

Terhi Thuneberg

lehtori, Biotalouden koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2001 lähtien

HAMKin strategiaan on linjattu toimintamme ydinalueet. Se selkiyttää tekemistämme ja nostaa keskeiset asiat esiin mutta tuo myös uusia haasteita. Strategiaan kirjatut asiat ja niiden toteutuminen ovat edellytyksenä sille, että voimme vuonna 2020 todeta visiomme mukaisesti HAMKilla olevan innostavin korkeakoulu ja työelämälähtöisin tutkimus.

”HAMKin strategian tapahtumasarja on ollut intensiivinen ja toimielias riviopettajan arjessa. Alkuaskeleet ovat jo pyyhkiytyneet mielestä, ja somasti sekoittuneet niin uusien johtajien aikakauteen, opetussuunnitelmauudistukseen kuin toimilupahakemukseenkin. Sulassa sovussa kaikki toiminta tähtää kuitenkin yhteiseen maaliin: strategian määritelmän mukaisesti siihen, että saavuttaisimme kilpailijoihin nähden etua.”

Tulevaisuudessa meiltä koulutuksen tarjoajilta odotetaan yhä enemmän **moninaista osaamista**. Meidän tulee myös pystyä reagoimaan työelä-

mässä tapahtuviin muutoksiin. Opiskelumallit uudistuvat ja niiden myötä opiskelijoiden ohjaustarve tulee lisääntymään. Ohjaajilta odotetaan uudenlaista toimintatapaa opetustyöhön. Lisäksi meiltä odotetaan aiempaa enemmän panostusta kansainvälistymiseen ja tutkimustoimintaan. Olemme isojen asioiden ja suurten muutosten edessä. Uudistumista tarvitaan, mutta on myös hyväksyttävä, ettei se tapahdu hetkessä eikä kaikilla samalla tahdilla. Henkilöstöllä tulee olla riittävät valmiudet uudistuksiin, eikä vain asenteelliset vaan myös ammatilliset.

*”HAMKin strategiaa lähdettiin alusta pitäen viemään ruohonjuuritasonalle, eli painopistealueet pyrittiin tuomaan tutuksi henkilöstölle. Vuoden 2013 kalenterin selaaminen paljastaa pari ajankohtaa, jotka olivat selkeitä välietappeja strategian kehityskulussa. Keväällä strategia hahmottui jonkinlaisena, joskin vielä hiukan epäselvänä, kokonaisuutena. Viimeistään henkilöstöpäivillä elokuussa jokainen tiesi, mistä puhumme, kun puhumme HAMKin uudesta strategias-
ta. Jouduimme miettimään, miten strategia näkyy käytännön toimenpiteinä jokapäiväisessä työssä. Toiminnan tärkeimmät alueet velloivat lähes päivittäin kahvipöytäkeskusteluissa; välillä vitsinomaisesti, välillä totisemmin ja kiivaammin.”*

Strategiaan on kirjoitettu toimintaperiaatteeksi **”opiskelija keskiössä”**. Tämä on iso lupaus, joka ohjaa koulutustamme, ja josta meidän jokaisen tulee kantaa vastuuta. Vaikka koulutus suuntautuukin aiempaa enemmän tiimioppimiseen ja -ohjaukseen, ei opiskelijoita yksilöinä saa unohtaa. **Tiimimäinen työskentely** luo yhteisöllisyyttä, edistää osaamisen jakamista ja antaa hyviä valmiuksia työelämään, mutta samalla jokainen opiskelija rakentaa omaa, henkilökohtaista urapolkuaan. Tässä kaikessa opiskelijoilla tulee olla välittävä ohjauskulttuuri ympärillään ja saatavilla, ja siinä me ohjaajat olemme avainasemassa. Ja jotta me pystymme ohjaamaan opiskelijoita oikealla tavalla, on meillä oltava siihen riittävät valmiudet ja resurssit.

*”**Koulutus** oli yksi painopiste, joka luonnollisesti tuntui koskettavan opetushenkilöstöä eniten. Opetusmallit, joiden verhoa oli aikaisemmin vasta vähän raotettu, saivat nimet ja pikkuhiljaa selkiintyivät niiden mielissä, jotka lähtisivät strategiaa toteuttamaan. Keväällä työstettiin osaamisperustaisia koulutusvastuita (OSKUja), ja omassa koulutus- ja tutkimuskeskuksessamme päätettiin toteuttaa ns. koulupäivämallista pilotit. Tämä oli selkeä askel kohti uuden strategian jalkautusta – toimenpiteet siirtyivät paperilta käytäntöön. Opettajakunta joutui ravistelemaan pölyjä harteiltaan; olimme uudistumassa ja arki vaikutti välillä eloonjäämistästelulta. Olsi ollut niin tuttua ja turvallista pitäytyä vanhassa. Uuden edessä oli sekä latenssi- että innostusvaiheita – niin kuin kuuluukin.”*

Osavastuu opiskelijan **urapolun kehittymisestä** meillä ohjaajilla on suuri. Emme ehkä aina edes tiedosta sitä, miten suuri vaikutus opiskelijan tulevaisuuteen meillä yksittäisillä ohjaajilla, tai ohjaajatiimeillä, saat-

taa olla. Me olemme osa opiskelijoiden urapolun kehitystä. Tämä on asia, jota on joskus syytä pysähtyä miettimään. Joskus on hyvä pohtia, miten me toimimme opiskelijoiden kanssa, minkälaista esimerkkiä omalla toiminnallamme annamme heille ja miten kykenemme oikealla tavalla auttamaan opiskelijoita kun he tekevät valintojaan, joilla on ehkä isojakin vaikutuksia heidän tulevaisuuteensa.

*”**Henkilöstö** haastettiin vahvasti viemään strategiaa käytäntöön. Tähän asti olimme paljon puurtaneet yksin, ja tiimejä alettiin muodostaa tulevaisuutta varten. Strategiasta tuli ”asiakaspainotteinen” – opetusnäkökulma on vahvasti esillä, koska ”opiskelija on keskiössä”. Itse ehkä pelkään, että vaatimukset henkilöstöä kohtaan kasvavat. Vaikka tiimiopettajuus luo turvaa ja jakaa tehtäviä, olemme vaativan paikan edessä täyttääksemme lupauksemme mm. opetusmalleista. Aika uusien kuvioiden suunnitteluun on vähissä, ja prosessin selkeää **johtamista** tarvitaan.*

***Talous ja tilat** puhuttivat. Resurssi tuntui olevan sana, johon törmäsi joka paikassa. Strategian toimenpiteet edellyttivät suunnittelua ja valmistelua, ja vielä kerran suunnittelua. Tuntui, että jokaiseen viikkoon kuului jokin suunnittelupalaveri tai tiimipalaveri. Omassa toimipisteessäni valmistui iso remontti, ja pääsimme uusittuihin tiloihin, joiden suunnittelussa oli pyritty ottamaan huomioon tulevaisuuden erilaiset opiskelumuodot. Tarvitsimme entistä enemmän pieniä ryhmätyötiloja, etäyhteyksien kera.”*

Välittävän ohjauksen ja opiskelijatiimien lisäksi opiskelijat tarvitsevat laajemman verkoston ympärilleen. Tässä **työelämäyhteydet** ovat keskeisessä asemassa. Työelämäyhteyksien avulla saamme koulutukseen innostavuutta ja käytännönläheisyyttä, teemme alan työtehtäviä opiskelijoille tutuksi sekä edistämme opiskelijoiden työelämäverkoston muodostumista. Tällä kaikella saattaa olla hyvinkin suuri merkitys harjoittelu- ja työpaikkojen saamisessa. Jotta työelämälähtöisestä koulutuksesta tulee toimiva kokonaisuus, on meillä ohjaajilla oltava yhteyksiä alan toimijoihin, mutta toisaalta myös HAMKin tulee olla haluttu yhteistyökumppani työelämän suunnalta. Lisäksi koulutus tulee olla alusta alkaen suunniteltu niin, että se ylipäättään mahdollistaa työelämälähtöisen toiminnan. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä enemmän meidän tulee kyetä toimimaan irti ajasta ja paikasta.

*”**Työelämälähtöisyys ja kansainvälisyys** strategian painopisteinä kuulostivat tutuilta, mutta toimenpiteet niiden toteuttamiseksi vaativat myös kehittämistä. Oma koulutus- ja tutkimuskeskuksemme on ollut edelläkävijä sähköisten ja mobiilien menetelmien käytössä, ja **digitalisoituminen** yhtenä strategian painopisteenä tuntui loogiselta jatkumolta tähänastisille toimintoillemme ja työtavoillemme. Se kyllä hanskattaisiin!”*

Työelämälähtöinen tutkimus tulee jatkossa näkymään aiempaa enemmän toiminnassamme. Se ei ole opetuksesta irrallista tutkimusta, vaan sen tulee tukea opetustyötä. Tämä luo uudenlaisia mahdollisuuksia lisätä työelämän ja koulutuksen välistä yhteistyötä, aluevaikuttavuutta ja tutkimuksen tuomista osaksi ammattikorkeakouluopiskelua. Mutta toisaalta se tuo myös uudenlaisia haasteita meiltä vaadittavaan osaamiseen. Lisäksi lisääntyvä ulkopuolisen rahoituksen hakeminen ja saaminen tulee osaltaan vaikuttamaan työnkuviin hankehakemusten tekemisen ja hanketoiminnan myötä.

”Strategia antaa kuitenkin selkärangan työlle – välillä kannattaa pysähtyä miettimään, mitä teemme ja miksi. Se, että halutaan tietoisesti selkiyttää sitä, mikä on olennaista, on tärkeää jokaisen kannalta. HAMKin strategian luominen osui aikaan, jolloin ministeriö tiukensi säkinnyörejä, ja tuntuu, että muutokset ovat myllänneet arjen työtä vähän väliä. Prosessi on vaatinut voimia, sillä normityön ohella on joutunut panostamaan ”ylimääräisiin” asioihin. Matkan varrelle on mahtunut turhautumisia, mutta ajan myötä asia on prosessoitunut mielissämme. Plussaa on se, että strategiaa ei luotu ulkopuolisin konsulttivoimin – strategiasta varmasti tulee meidän näköisemme!”

Yleisteksti: Katariina Manni

Lainaukset: Terhi Thuneberg

CASE: Onni suosii rohkeaa – työelämälähtöistä opiskelua

Strategian mukaisesta työelämälähtöisyydestä onnistuneena esimerkkinä on opiskelijoiden, opettajan ja projektipäällikön yhteistyönä toteutettu hevosyritysten tulevaisuuskysely (<https://www.youtube.com/watch?v=NJvOImPLN44>).

Heräsi kysymys

Tammikuussa 2013 valtakunnallisen HAMKin toteuttaman Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen (2010 – 2014) viimeinen vuosi oli käynnistymässä. Ohjausryhmässä olivat koolla koko hevosalan verkosto – edunvalvonta, tutkimus-, koulutus- ja neuvontaorganisaatiot. Ryhmässä oli moneen otteeseen pohdittu, kuinka hevosala ja yrittäjät ovat selvinneet vallinneen heikon taloustilanteen kourissa. Onko kysynnässä tapahtunut muutoksia, entä kannattavuudessa? Uskotaanko tulevaisuuteen? Kohderyhmällä ja elinkeinolla oli kysymyksiä, joihin haluttiin vastauksia.

Siis selvitetään

Hankkeen projektipäällikkö valmisteli toimeksiannon, jossa oli kuvattu kyselyn tarkoitus ja aikataulu. Opettaja välitti tehtävän opiskelijoille eteenpäin ja bongasi tehtävään kaksi reipasta osajaa. Projektin aluksi pidettiin yhteinen palaveri, joka selvensi kaikille osapuolille, mitä tehdään. Opiskelijat tekivät webropol-kyselyn saatteineen, joka välitettiin hankkeen tiedotuskanavia pitkin maailmalle.

Kysymyksiin vastaus

Kyselyyn vastasi 166 hevosalan yrittäjää. Opiskelijat tekivät koosteen kyselyn tuloksista, mutta varsinaisen aineiston käsittelyn tekivät projektipäällikkö yhteistyössä opettajan kanssa. Opiskelijoiden tekemä kysely oli selviytyksen pääaineisto, vaikka muitakin lähteitä hyödynnettiin raportoinnissa. Näin Emma Laine kommentoi projektia: ”Parityönä saatiin eri näkökulmia kyselyyn, mutta välttyttiin ryhmätyön ongelmilta. Kyselyä tehdessä tuli myös pohdittua hevosalaa jollain tavalla objektiivisesti, sekä mietittyä mahdollisia ratkaisuja ongelmiin.”

Tuotoksena hevosyrittäjyyden tulevaisuuskatsaus

Tulevaisuuskatsaus julkaistiin marraskuussa 2013 HAMKin julkaisusarjassa. Siitä tiedotettiin laajasti hevosalan toimijoille, oppilaitoksille, kehittäjille, ELY-keskuksille ja neuvojille. Katsausta on esitelty hevosalan seminaareissa, ja se on saanut näkyvyyttä niin printtimediassa kuin tv- ja radiouutisoinneissa.

Tavoitteet ylittyivät

Kyselyn tuloksia on esitelty kansainvälisiä areenoita myöten: Ranskassa pidetyssä EAAP-konferenssissa HAMKilla oli esitys otsikolla ”How horse business professionals can adapt to the new consumer demand?”

Liittyminen strategiaan

Vaikka opiskelijaprojekteja ja varsinkin opinnäytetöitä on tehty aiemminkin hankkeiden toimeksiantoina, antaa uusi strategia entistä vahvemman taustatuen tekemiselle. Jokaiselta osapuolelta vaaditaan ennakoivaa otetta ja joustavuutta, tiivistä yhteistyötä ja ennen kaikkea rohkeutta. Pienillä teoilla voi saavuttaa isoa vaikuttavuutta: hyödynsaajina ovat niin opiskelijat kuin työelämäkin, kuten edellä kuvattu hevosyritysten tulevaisuus -kysely on osoittanut.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Lopputulokseen tyytyväinen virkkaaja



VIRKKAUSOPERAATIO.
Virkkauksen ohjausta
linja-autossa

STRATEGIA ON VAHVA, JOS SILLÄ ON SITOUTUNEET TOTEUTTAJAT

Sirpa Neuvonen

viestinnän lehtori, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus, pääluottamusmiehen (AKAVA/JUKO ry) HAMKin ja HAMKia edeltävien organisaatioiden palveluksessa vuodesta 1989 lähtien

Strategia 2020 – tekojen kautta on kiteytetty onnistuneesti kahden A4-lomakkeen pituiseksi. Se lienee muodoltaan lyhyimpiä pitkän ajan toimintasuunnitelmia, joita tässä organisaatiossa on nähty – tuskin vastaavaa minimalismia on nähty muissakaan ammattikorkeakouluissa. Siinä korostuvat uuden lainsäädännön painottamat elementit: aluevaikuttavuus, työelämälähtöinen tutkimus ja kansainvälisyys.

Hämeen ammattikorkeakoulu haluaa profiloitua ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäjänä syksyllä 2014 käynnistettävän koulutuksen kolmi-kanavamallin avulla. Myös ammatillinen opettajankoulutuksemme on keskeinen osa monialaista – nykyisin myös monikansallista – koulutustarjontaa. Opettajankoulutuksen osaajia olemme työntekijöinä kaivanneet tukemaan pedagogisten toimintamallien radikaalia muutosta. Opetushenkilöstön keski-ikä on melko korkea ja omista opettajaopinnoista melko monella eläkettä lähestyvällä on kulunut aikaa kolmisenkymmentä vuotta tai ylikin. Moni opetushenkilöstön edustaja huokaa raskaasti lukuisten aineettomien ja aineellisten muutosten ympäröimänä ja pohtii menestymistään tulevien muutosten paineessa. Miten on saavutettavissa strategian mainitsema yhdessä innostumisen kyky ja uudistusten edellyttämä avarakatseisuus muutosten myllerryksessä?

Strategian mukaan toiminnan keskiössä ovat opiskelija, työelämä ja tutkimus. Arvoisa lukija, puuttuuko luettelosta mielestänne jotain? Esitän työntekijöiden vaatimattomana toiveena henkilöstön lisäämistä toiminnan keskiöön. Mikäli yksi toteuttajaryhmä puuttuu, toimintakin voi olla ontuvaa. Jokainen työntekijä kantaa varmasti vastuunsa ja työntekijöiden työmorali on vahva, mikäli taitomme on ajantasaista ja ammatillinen osaamisemme timantin kirkasta, työelämän uusiin vaatimuksiin vastaavaa. Emme halua sekundatulosta toiminnastamme, emme löysiä rimanylityksiä, emmekä laadun heikkenemistä, vaikka muutosten ja uudistusten määrä ajoittain kauhistuttaakin.

Strategiakauden haasteina on mainittu uusien toiminta-alueiden löytäminen ja olennaiseen keskittyminen. Toivomme työntekijöinä hartaasti, että tämä maa ja maailma näyttää mahdollisimman pian ja hyvin selvästi, mitä ovat tulevan työelämän tarpeet ja millaisia ammatillaisia 2020-luku kaipaa ja tarvitsee. Todettuahan on, että suuri osa nykyisistä perinteisistä ammateista on jo kadonnut ja samansuuntainen kehitys jatkuu. Onneksi lainsäädäntömuutokset mahdollistavat korkeakoulujen entistä suuremman toimintavapauden, joten perihämäläisen hitaudenkaan ei pitäisi estää näkemistä pitkälle tulevaisuuteen. Koulutustarjonnan sekä työelämän tarpeiden vastaavuus on mahdollista varmistaa ja vastata tulevaisuuden tarpeisiin.

Olemme työntekijöinä valmiita toteamaan pari myönteistä koulutukseen liittyvää tosiasiaa: Tulevaisuuden taloudellinen hyvinvointi tässäkin maassa syntyy aineettomasta pääomasta sekä suomalaisen viennin monipuolistamisesta konkreettisista tuotteista henkisen pääoman vientiin. Tämän uuden tien taivaltamisessa organisaatiomme on jo hyvällä alulla. Strategian edellyttämiä uusia toiminta-alueita on löydetty ja uudistavia valintoja tehty.

Strategian henkilöstöä käsittelevä osio toteaa tavoitteiden saavuttamisessa olevan kyse tahdosta, osaamisesta ja johtamisesta. Lisään neljännen elementin; tavoitteiden saavuttamisen apuna on varmasti myös henkilöstön jaksaminen – toivottavasti myös jaksamisen varmistaminen.



VIRKKAUSOPERAATIO.
Rehtorin avauspuhe
ja virkkauvälineet

HAMKIN 2013 STRATEGIAPROSESSI YLEMMÄN AMMATTIKORKEA- KOULUTUTKINNON NÄKÖKULMASTA

Sari Miettinen

yliopettaja, Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2012 lähtien

Mikko Mäntyneva

yliopettaja, Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2002 lähtien

[Ylempi ammattikorkeakoulututkinto osana HAMKin alueellista,
valtakunnallista ja kansainvälistä toimintaa](#)

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto rinnastetaan Ammattikorkeakoululain (9.5.2003/351) mukaisesti yleemmäksi korkeakoulututkinnoksi. Oppimistavoitteiden osalta ammattikorkeakoulututkinto noudattaa Bolognan sopimuksen mukaista tasoa 7 (Masters). Käytännössä Hämeen ammattikorkeakoulu on ainoa Kanta-Hämeessä toimiva korkeakoulu, jossa on mahdollista suorittaa ylempi korkeakoulututkinto. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot mahdollistavat jatko-opiskelumahdollisuuden HAMKista jo valmistuneille opiskelijoille, joskaan uusien opiskelijoiden rekrytointi ei rajoitu HAMKin alumneihin.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on jo yli kymmenen vuotta toiminut ylempään ammattikorkeakoulututkinnon yksikkö, joka on keskittynyt ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opetuksen toteuttamiseen. Yksikkö toimii nykyään yhtenä tiiminä ja toimintona osana Hämeen ammattikorkeakoulun Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskusta.

Niillä koulutusaloilla ja -ohjelmissa joissa on ennakoitu riittävä jatkuvuus koulutusten toteutuksissa vuotuisten aloitusryhmien osalta on päädytty siihen, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon keskittyvään koulutukseen on osallistunut tähän erikoistunut henkilöstö. Niiden koulutusalojen osalta, joissa ei uusien opiskelijoiden määrällisen rajallisuuden vuoksi olla voitu aloittaa uusia vuotuisia koulutusohjelmia (rakennustekniikka, biotalous) on päädytty siihen että vastuuyliopettajat ovat aktiivisesti toimineet myös oman teema-alueensa Koulutus- ja tutkimuskeskuksen toiminnan parissa.

Historiallisesti Hämeen ammattikorkeakoulussa on aloitettu uusia ammattikorkeakoulututkintoon liittyviä opiskelijaryhmiä suunnitelmallisesti. Tämä on ajan myötä lisännyt ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden lukumäärää siten että lukuvuonna 2013 – 14 opiskelijamäärä on noin 500. Toistaiseksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon HAMKissa on suorittanut 554 opiskelijaa. Uusien opiskelijaryhmien koko on ollut keskimäärin noin 30 opiskelijaa, joka on kansallisen keskiarvon yläpuolella. Tällä on pyritty takaamaan se, että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvä koulutus kattaa oman toimintansa kustannukset, eikä siten kuormita taloudellisesti ammattikorkeakoulun muuta toimintaa.

Suomi on aktiivinen toimija Euroopan Unionissa. Tämä luo luontaisen kehittämispaineen kansainväliselle toiminnalle myös Kanta-Hämeessä. Kansainvälinen toiminta ilmenee tällä hetkellä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta mm. opiskelija- ja opettajaliikkuvuutena, kansainvälisinä tutkintoina ja hanketoimintana. Opiskelija- ja opettajaliikkuvuus perustuu tavoitteellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Vaihdot tukevat hyvin olemassa olevaa toimintaa. Erityisesti opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden yhteydessä yritetään syventää yhteistyösuhteita kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Sosiaali- ja terveysalan ja liiketalouden englanninkieliset koulutusohjelmat tukevat osaltaan Kanta-Hämeen kansainvälistymistä. Kansainvälistä hanketoimintaa tehdään mm. Careman-hankkeen muodossa.

Kansallisella tasolla tarkasteltuna HAMK on aktiivinen toimija FUAS-liitoumassa. Sen sisällä HAMK YAMK-toimijat toimivat aktiivisesti FUAS Graduate Schoolin piirissä.

Strategian uudistaminen ja ylempät ammattikorkeakoulututkinnot

Yli kymmenen toimintavuoden aikana toteutetun kehittämistyön tuloksena olemme jo pitkälti siinä tavoitteessa että oppiminen ja opiskelija ovat jo aidosti YAMK-toiminnan keskiössä. Opiskelijasta välittävä ohjauskulttuuri toteutuu YAMKissa jo nyt varsin hyvin. Keskeisenä tavoitteena on tukea opiskelijan henkilökohtaisia oppimistavoitteita ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oppimistavoitteet samalla huomioiden. Henkilökohtaisen

oppimispolun rakentaminen opiskelijoille ja yhteisöllinen työskentelytapa on luontainen osa tukea osaamisen kehittymistä YAMK-toimijoiden taholta.

Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavista aikuisopiskelijoista lähes kaikki ovat samanaikaisesti työelämässä. Ajasta ja paikasta riippumaton toiminta korostuu ja HAMKIn sisällä virtuaalikampukseen liittyvä kehittämistyö osaltaan tukee hyvin YAMK-opiskelijoiden mahdollisuuksia järjestää oppimista tukevat aktiviteetit luontaiseksi osaksi omaa arkea. Digitalisaation hyödyntäminen mahdollistaa opiskelun ilman tarvetta fyysiseen läsnäoloon ja siihen liittyvään matkustamiseen.

Koko ammattikorkeakoulun tasolla koulutustoimintaa on tarkoitus toteuttaa kolmen eri toteutusmallin muodossa. Huomioiden YAMK-opiskelijoiden työskentely opintojensa aikana heille ei lähtökohtaisesti ole esim. taloudellisista syistä mahdollista opiskella toimintamallin 8 – 16 mukaisesti. Aikuiskoulutuksen puolella luontaisin toimintamalli on 18 – 100 ja niille opiskelijoille jotka haluavat nopeuttaa opintojaan mahdollistamme toimintamallin 24/7-mukaisen opintojen etenemisen. Uuden strategian myötä käyttöönotettavat koulutuksen toteutuksen kolme toimintamallia selkeyttävät jo käytössä olleita toimintatapoja.

Tulevaisuuden taloudellisten toimintaedellytysten varmistamiseksi on syytä huomioida että ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tuottavan koulutuksen rahoitus perustuu pitkälti opiskelijoiden valmistumiseen. Opinnäytetöiden laadukas ja kannustava ohjaus on varsin suuritöinen osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon parissa työskentelevien opettajien vuotuisesta työstä. Opiskelijanäkökulmasta tarkastellen erityisesti laajassa opinnäytetyössä, joka on laajuudeltaan 30 opintopistettä, riittää haasteita työelämässään ja sosiaalisessa elämässään ehkä aktiivisinta ajanjaksoa ”viettäville” opiskelijoilla. Pyrkimys opinnäytetyöprosessin jatkuvaan opiskelijajaj työelämälähtöiseen kehittämiseen on alati läsnä toiminnan tuottavuustavoitteet huomioiden.

Visiona innostavin ammattikorkeakoulutus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kontekstissa innostavan ammattikorkeakoulun visiota tulee tarkastella eri sidosryhmien eli opiskelijoiden, työelämän ja koulutuksen toteuttamisesta osaltaan vastaavan henkilöstön näkökulmasta.

Innostuneet opiskelijat näkevät tutkintotavoitteisen opiskelun tärkeyden oman osaamisensa ja työuransa näkökulmasta. He haluavat panostaa opintoihinsa, ovat osaltaan valmiita osallistumaan työelämän kehittämiseen sekä ovat tärkeitä yhteistyötahoja opintojensa jälkeen.

Työelämän tarpeet liittyvät osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen organisaatioiden oman toiminnan arjessa ja sen kehittämisessä. Työelä-

män “innostus” ammattikorkeakoulutukseen liittyy sen tuottaman osaamisen käytännön hyödynnettävyyteen. Tämän varmistamiseksi ammattikorkeakoulun edustajien tulee olla valppaana ajankohtaisten ilmiöiden ja kehittäisteemojen osalta ja ylläpitää valmiuksiaan monialaiseen osaamisen ja toiminnan kehittämiseen.

Innostunut henkilökunta on tarvelähtöisen, arvoa luovan toiminnan uudistumisen lähtökohta. Tällöin jaksaa paremmin panostaa oman alansa monipuoliseen kehittämiseen tutkimuksen ja työelämätarpeiden rajapinnalla. Onnistunut asiantuntijaorganisaation johtaminen innostaa asiantuntijoita soveltamaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan organisaation ja sen sidosryhmien käyttöön.

Visiona työelämälähtöisin tutkimus- ja kehittämistoiminta

Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminta on luontainen keino edistää hyvinvointia ja tukea kasvua kansallisella ja alueellisella tasolla. HAMK:n maantieteellisellä toiminta-alueella YAMK-toiminnan parissa työskentelevä henkilöstö omaa hyvät valmiudet osaltaan tukea ja toteuttaa työelämälähtöistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Uuden strategian mukainen organisoituminen tutkimus- ja kehittämistoimintaan osaltaan tuo lisää voimavaroja tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Sen johtamisen näkökulmasta tutkijakoulutuksen läpikäyneen henkilöstön osaamisen hyödyntäminen on keskeisen tärkeitä osaamisen hallinnan näkökulmasta.

Työelämälähtöisen kehittämistyön näkökulmasta on tarpeen huomioida, että monet kehittämistehtävät ovat luonteeltaan luottamuksellisia ja jopa strategisia. Pidempikestoisen ja laaja-alaisen kehittämistyön mahdollistamisen näkökulmasta luottamukselliset henkilösuhteet työelämän edustajien ja ammattikorkeakoulun henkilöstön välillä ovat tärkeitä. Näiden henkilösuhteiden rakentamiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen osana tutkimus- ja kehittämistoiminnan toteuttamista on syytä varata riittävästi aikaa.

Jotta mahdollistetaan kyvykkyys laajentaa ja skaalata ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan työelämävaikuttavuutta, on tärkeitä toteuttaa sitä opiskelijoiden avustuksella. Huomioiden organisaatioiden toiminnan kehittämisen luottamuksellisuus on usein lähtökohtana että kehittämistoimia ei voida toteuttaa avoimien oppimistehtävien muodossa. Tällöin luottamuksellisuutta tulee edistää ja ylläpitää. Organisaatiokohtaisessa kehittämistoiminnassa on myös syytä huomioida että tutkintotavoitteeseen ylempään ammattikorkeakoulutukseen ei voida valita opiskelijoita sen perusteella missä organisaatiossa he työskentelevät.

Opinnäytetyöskentely on luontainen toimintatapa toteuttaa työelämälähtöistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Sen muokkaaminen entistä enemmän työelämän tarpeita vastaavaksi, mutta myös ylempään ammattikorkeakoulun tutkintotavoitteita vastaan on huomioitava. Tutkintoon liittyvi-

en opintojaksojen yhteydessä toteutettava työelämän tarpeista lähtevä tutkimus- ja kehittämistoiminta on jo nyt luontainen toimintamalli, mutta jatkuvan parantamisen hengessä siinäkin on vielä kehitettävää.

On ilmeistä että uuden strategian viitoittama kehitys ja sen selkeyttävä vaikutus toiminnan tavoitteisiin eri muodoissaan vie HAMKIn ja myös YAMKIn toiminnan toteuttamista kohti visiota. Opiskelijoiden ja henkilöstön innostuksen ylläpitämisen mahdollistaa tarkoin harkittu toteutus ja riittävät voimavarat. Uudet johtamisrakenteet ja uudistuvat Visamäen kampukseen liittyvät toimitilaratkaisut osaltaan tukevat vision toteutumista innostuksen hengessä.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Isoäidinneliöpeittojen kokoamista yhdessä



VIRKKAUSOPERAATIO.
Isoäidinneliöpeittojen
kokoamista yhdessä

TAHTO JA SUUNTA – SEKÄ LANKAKERIÄ JA VIRKKUUKOUKKUJA

Pirjo Kuisma

kehittämispäällikkö. Yhteiset palvelut / Koulutuksen kehittämispalvelut
HAMKin ja HAMKia edeltävien organisaatioiden palveluksessa
vuodesta 1984 lähtien

Mervi Mäkinen

opintosihteeri, Teknologiaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 1997 lähtien

HAMKin uusi strategia on toisaalta selkeä ja toisaalta kysymyksiä herättävä, jokaista toimijaa haastava ja kehittämisen mahdollisuuksia avaava. Yhteinen toimintatapa – opiskelija keskiössä – liittyy jokaisen ammattikorkeakoulussa työtä tekevän arkeen.

Ajatukset uuden strategian mukaisesta toiminnasta ja oman työn liittymisestä strategian pääkohtiin alkoivat hahmottua vähitellen yhteisen keskustelun ja yhdessä tekemisen kautta. Olemme päässeet vuoden 2013 aikana tekemään strategian käytännön toteutusta vaihtelevasti omissa KT-keskuksissa ja yhteisissä palveluissa. Strategian pääkohdat koskettavat meitä ja vaikka yksilöinä emme osallistuneet valmistelutyöhön. Ne ovat tulleet vähitellen vuoden aikana tutuiksi ja alkavat saada konkretiaa rungon ympärille.

Tässä artikkelissa katsomme HAMK-strategiaa koulutuksen tukipalveluiden näkökulmasta. Tukipalvelut ovat osin yhteisten palveluiden koko HAMKille tuottamia ja osin KT-keskuskohtaisia toimipisteissä tuotettavia palveluja.

5 ketjusilmukkaa (kjs), sulje renkaaksi piilosilmukalla.

Koulutusvastuiden tulemisesta tulimme tietoiseksi jo ennen uuden strategian valmistelua. Ensimmäiset valtakunnalliset linjaukset koulutusvastuista tulivat vuonna 2012. HAMKissa muutos otettiin vastaan isona mahdollisuutena kehittää koulutusta ja yhteinen keskustelu koulutuksen muutoksista käynnistettiin vuoden 2012 henkilöstöpäivillä. Meillä ei siis tyydytty pelkkiin kosmeettisiin muutoksiin, vaan huomioitiin heti rahoitusmalliin tulollaan olevat muutokset tuloksiin perustuvasta rahoituksesta. Vuoden 2014 OPSien muutosta osaamiskuvauksiksi – oskuiksi – aloitettiin jo tuolloin vuonna 2012, mutta varsinainen muutostyön suunnittelu ajoittui vuodelle 2013 ja jatkuu edelleen.

Digitaalisuudesta alettiin puhua vähitellen ja se on mahdollistettu askel askeleelta osaksi jokaisen arkea. Yksi ensimmäisistä kosketuksista strategian valmisteluun tuli 2013 tammikuussa, kun saimme kuulla uusista pilvipalveluihin siirtyvistä työkaluista. Kevään aikana sähköpostiohjelma vaihtui ja saimme käyttöön hyvin toimivan Lyncin verkkopalavereita ja pikaviestintää varten. Tämä on vähentänyt turhaa matkustamiseen käytettävää aikaa niin HAMKin sisäisessä toiminnassa kuin esim. FUAS- yhteistyössä. Sähköisen kalenterin käyttö on tehostanut ja helpottanut käytännön tiimityöskentelyä ja aikataulujen yhteensovittamista.

Kevättalvella saimme HAMKiin uuden rehtorin. Muutoksia odotettiin sekä innolla että varautuneesti. Keväällä 2013 strategiaprosessia vahvemmin tukipalvelujen toimijoiden tasolle näkyi toimilupaprosessin valmistelu. Siihen liittyen saimme tietoa uusista KT-keskusjärjestelyistä, toimipistemutoksista sekä lakkaavista koulutusohjelmista ja koulutusvastuiden myötä muuttuvista koulutuksista. Myös rahoitusmallin muuttuminen tulosperustaiseksi vaikutti toimintojen ja etenkin tulosten raportoinnin ja reaaliaikaisen seurannan edistämiseen. Näissä toiminnoissa tukipalvelut ovat keskeisessä roolissa, vaikkakin näkymättömissä etenkin silloin kun toimintamme rullaa hyvin.

Kesäkuussa käytiin KT-keskuksittain läpi OSKUjen suunnittelun tilanne. Moduulirakenne alkoi jäsenyä ydin- ja profiloivien osaamisten osalta ja selvää uudistumista oli koulutuksissa havaittavissa. Muutos alkoi konkreettisoitua ja todellinen muutoshakuisuus sekä haastoi että innosti toimijoita. Tuolloin opiskelun toteuttamisen erilaiset mallit alkoivat myös jäsenyä ja niistä puhuttiin eri yhteyksissä, vaikka varsinainen strategian valmistelu tapahtui rajatuilla foorumeilla. Tuntui hienolta, että koulutuksen toteuttamiseen meillä HAMKissa haluttiin aidosti rakentaa ihan uudet konseptit.

3 kjs, 2 pylvästä, 3 kjs, 3 pylvästä, 3 kjs, 3 pylvästä, 3 kjs, kiinnitä piilosilmukalla ensimmäiseen kolmeen ketjusilmukkaan.

Syksy ja uusi lukuvuosi toivat yhdessä tekemisen. Elokuun henkilöstöpäivien teema purki strategiaa tekojen tasolle. Pääsimme strategiarasteille ja mietimme ryhmissä, miten strategian pääkohtia viedään käytäntöön. Oli innostavaa aloittaa lukuvuosi yhdessä ja osallistuen yhteisen strategian hiomiseen ennen sen virallista hyväksymistä ja julkistamista. Osallisuutta ja innostusta tuki ja lisäsi hyvin henkilöstöpäivien matkoilla, tauoilla ja luennoilla virkatut isoäidinneliöt, joista saimme syksyn aikana koottua 10 peitettä lahjoitettavaksi hyväntekeväisyyteen.

Syyskuussa strategia vahvistettiin ja saimme seitsemän pääkohtaa tiiviissä muodossa. Rehtorien toteuttama henkilöstön strategiakerrosta lokakuussa julkisti hyväksytyt strategian sekä sen suuntaisesti laaditun toimilupahakemuksen. Strategian kohdat siirtyivät loogisesti HAMKIn kehittämispäivien sisältöihin, jolloin jokainen pääsi peilaamaan niitä oman työn näkökulmasta. Myös yhteisten palvelujen toimijat jakaantuivat KT-keskuksiin etenkin ensimmäisinä kehittämispäivinä. Keskustelu jatkui ja laajeni erilaisissa työryhmien ja asioiden palaverissa. Strategian sisältö on selkeästi ollut aikaisempia strategioita vahvemmin kaikkien huulilla, niin hyvässä kuin välillä vähän peikkonakin.

OSKUjen moduulirakenne tarkentui syksyn aikana ja niihin alkoi kiinnittyä myös toteuttamisen näkökulmia. Koulutuksen kolme toimintamallia, 8–16, 18–100 ja 24/7, ovat olleet paljon hamkilaisten puheissa. Mitä tarkoittaa käytännössä? Mikä muuttuu? Mitä merkitsee opiskelijalle? Ja mitä merkitsee minun omassa työssäni? Miten päivitetään prosessit, toimintaja työohjeet, kun muutos jäsenyytensä vasta pala palalta edetessään? Mitä voitaisiin parantaa tai tehdä toisin, että strategia muuttuisi omassa työssä läpinäkyvämmäksi? Niin kuin aina, muutos on sekä uhka että mahdollisuus. Tuloksiin perustuva rahoitus nosti esille mm. opiskelijapalautteen merkityksen. Sitä osaamme kerätä aktiivisesti ja paljon, mutta osaammeko hyödyntää riittävästi kehittämisessä? Samoin avoimen ammattikorkeakoulun ruususen uneen oli tarvetta saada herääminen uuteen aktiivisuuteen, sillä uusi rahoitus tuo uusia europuroja myös avoimen ammattikorkeakoulun tulosten pohjalta.

Siirry piilosilmukoilla kulmaan, kulmaan: 3 pylvästä – 3 kjs – 3 pylvästä, kylkeen: 3 pylvästä. Toista 4 kertaa eli jokainen kulma ja kylki. Sulje piilosilmukalla ensimmäiseen pylvääseen.

Tiimimäisen toiminnan kehittäminen on strategian toteutumisessa isossa roolissa. Koulutuksen tukipalvelut ja opintosihteerit sekä opintojen ohjaajat ovat aina tehneet tiivistä yhteistyötä yhteisten käytänteiden kehittämiseksi. Tämä on ollut yhteisten prosessien ja opiskelijalähtöisen ajattelun pe-

rusta jo ennen uutta strategiaa. Työn ja opiskelun muuttuessa entistä kompleksemmaksi, tiimimäinen työ on ainoa mahdollisuus selvittää asioiden monimuotoisuudesta. Tiimimäisen työskentelyllä on suora vaikutus laadunvarmistukseen. Yhteisten verkkoasemien kautta ja jatkossa pilvipalvelujen avulla turvataan tietojen saatavuus jokaisen työn, kiinnostuksen ja kehittymistarpeiden näkökulmasta. Yhdessä tekeminen koetaan tärkeäksi ja toisen työstä kiinnostuminen arvokkaaksi. Samoin jatkuva ideointi ja kehittäminen siitä, miten muutos varmasti toteutuu opiskelija keskiössä -periaatteen mukaiseksi ja miten oma työ on osa välittävää ohjausta. Kuitenkin niin, että myös henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan.

Kehitettävää on. On jouduttu uuteen peliin, mutta ei välttämättä tunneta sen sääntöjä. Tiimimäisen toteutuksen vaatima, välittävä yhteinen kulttuuri (opiskelijat, työkaverit, asiakkaat) on kehittymisen elinehto ja sen osaamisen kehittämiseen on löydettävä työkaluja. Kehityskeskustelut ja työnohjaus ovat tärkeitä ja hyvästä työilmapiiristä tulee muistaa huolehtia. Moni saattaa kokea strategian pääkohdat osin kaukaisiksi ja sellaisiksi, jotka eivät välttämättä koske suoranaisesti omaa työtä. Tai sitten strategia mukainen muutos vaikuttaa omaan työhön niin paljon, että kaikki toimintatavat ja työn organisointi muuttuu – työ muuttuu siis toiseksi. Kehittämisen motivaation ylläpitäminen on sekä jokaisen johtajan että muun toimijan asia. Omasta itsestä ja työkavereista pitää huolehtia, ei vain opiskelijoista. Opiskelija keskiössä toteutunee varmimmin, kun henkilöstö voi hyvin ja uusia asioita voi kokeilla turvallisesti ja mahdollinen epäonnistuminen osataan kääntää sekä yksilöiden että koko yhteisön oppimiskokemukseksi. Startejiassa on kohta ”korjataan heti”, joka viestii siitä, että kaiken ei tarvitse olla valmista ja loppuun pureksittua, kun uusi tapa toimia otetaan käyttöön.

Strategia ei ole tarkka suunnitelma, vaan pikemminkin vision punainen lanka, mutta nähtiinkö tämä suunnitellulla tavalla? Opiskelija keskiössä -periaatteen mukaan ohjauksen, opintosihteerien ja koulutuksen tukipalvelujen roolin tulisi olla keskeisiä, mutta välillä on jäänyt epäselväksi mitä meiltä odotetaan, miten olemme konkreettisesti mukana. Intoa ja halua kehittämiseen on vaikka kuinka paljon. Kehittämistä on viety aikaisempaa enemmän KT-keskustasolle ja se on haastanut esimerkiksi opintosihteerien ja opintojen ohjaajien yhteistyötä. Vanhat toimintamallit eivät enää pelitä ja uudet eivät ole vielä rakentuneet. Muutoksessa olisi tarpeen olla selkeämpi rakenne, sillä nyt käytännössä on ollut liikaa tilanteita, joissa halu ja tahto ajavat kyllä toimijoita eteenpäin, mutta toiminta takkuu, kun sitä yritetään toteuttaa joko vanhoilla tai epämääräisillä uusilla toimintarakenteilla. Välillä on ollut tunne, että kova vauhti on tärkeämpi kuin oikea suunta. Organisaatiomme on kuitenkin niin suuri, ettei asioilla voi olla aamupäivän ja iltapäivän visiota ja suuntaa.

Jos tukipalvelut eivät toimi ja tiimiydy saumattomasti, työmme keskiössä olevan opiskelijan tehokas ohjaaminen ontuu ja jää ohueksi tai on pahimmillaan pallottelua luukulta toiselle. Tiimien sijaisjärjestelyt on myös etu-

käteen mietittävä. Opiskelijan edistymisen kannalta on tärkeätä suunnitella, miten opintopisteet kertyvät ja myös, miten niitä seurataan.

Tiimityö on taitolaji. Yhteistyö ei onnistu, jos tiimin jäsenten toimintatavat tai toiminnan suunta ovat liian erilaiset. Tai jos HAMKin eri kampusten toimintatavat ovat liian erilaiset. Tiimityö- ja palautetaitoja pitää harjoitella. Koulumaailman perinteinen hierarkia nousee kriittisissä tilanteissa helposti pintaan: opettajat ja muu henkilöstö, opettajat ja hallinto. Kuitenkin toteutamme kaikki samaa strategiaa ja tavoittelemme yhteistä visiota. Meitä hamkilaisia on monenlaisia ja se pitää kääntää voimavaraksi ja mahdollisuudeksi. Miten saisimme synnytettyä nykyistä vahvempaa mehenkeä ja olisimme aidosti ylpeitä hamkilaisuudestamme? Itsenäistä ja hyvin järjestäytyntä toimintaa arvostava sekä sosiaalinen, epävarmuudesta ja impulsiivisuudesta voimaa saava tiimin jäsen on saatava puhaltamaan yhteen hiileen, molempia tarvitaan. Avoin, hyväksyvä, luottamuksellinen, turvallinen ja sitoutunut ilmapiiri ryhmässä tekee palautteen antamisen ja vastaan ottamisen mahdolliseksi. Vastuiden jakaminen tiimeille ei poista yksilön vastuuta. Jokaisella on vastuu oman työn määrästä ja laadusta, samoin työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Toimiva yhteistyö väsyttää vähemmän. Ja toimivaa yhteistyötä helpottavat yhteiset rakenteet ja pelisäännöt.

Siirry piilosilmukoilla kulmaan, kulmaan: 3 pylvästä – 3 kjs – 3 pylvästä, kylkeen: 3 pylvästä – 3 pylvästä. Toista 4 kertaa eli jokainen kulma ja kylki. Sulje piilosilmukalla ensimmäiseen pylvääseen.

Strategiamme on toteuttamiskelpoisen, sopivalle etäisyydelle tulevaisuuteen suuntaava, innostava, yksinkertainen ja ymmärrettävä. Se on positiivinen, tavoitteellinen ja erilaisia näkökulmia arvostava. Se jättää toimijoille tilaa kehittää toimintaa käytännössä. Se myös edellyttää muutosta ja rohkeaa uudistamista. Yhteisöllisyys on keskiössä. Selvät suuntaviivat muuttavat ajattelua yhteisöllisemmäksi ja vahvistavat tunnetta siitä, että työllä on merkitystä ja erilaisista rooleista huolimatta kaikilla on sama suunta.

Strategia on auttanut hahmottamaan sitä, mitä haluamme olla ja mihin haluamme päästä. Ryhmät toimivat paremmin yhteisten tavoitteiden eteen; esimerkiksi koulutusohjelmat tekevät tiiviisti töitä, jotta koulutuksen kolme mallia saataisiin toimimaan. Digitalisoituminen on otettu osaksi omaa työtä paremmin kuin ennen ja tahtotila sen hyödyntämiseen on hyvä.

Koko HAMKin organisaatio on kääntymässä kohti uuden strategian mukaista toimintatapaa hitaasti, mutta varmasti. Ensi askeleet on otettu ja vuonna 2014 edetään haluttuun suuntaan, kunhan jokainen tietää oman työn strategiasta johdetut riittävän konkreettiset tavoitteet.

Siirry piilosilmukoilla kulmaan, kulmaan: 3 pylvästä – 3 kjs – 3 pylvästä, kylkeen: 3 pylvästä – 3 pylvästä – 3 pylvästä. Toista 4 kertaa eli jokainen kulma ja kylki. Sulje piilosilmukalla ensimmäiseen pylvääseen.

HAMKin strategia on kirjoitettu vuoteen 2020. Sen ei siis tarvitse toteutua kokonaan vielä tänään, tässä kuussa, tänä vuonna – onneksi. Se konkreti-soituu pala kerrallaan ja me jokainen hamkilainen vaikutamme siihen toiminnallamme. Kun strategian tavoitteet on purettu tulosyksikkö- ja/ tai tiimitasolle sekä myös henkilökohtaisiksi tavoitteiksi riittävän konkreettisesti ja haastavasti, saamme jokainen työllämme aikaiseksi oman merkityksellisen palan koko HAMKin peitosta. Yhdessä tehden paloista muodostuu peitto, kuten tämän artikkelin väliotsikoista muodostuu yksi virkattu neliö. Tehdään jokainen omat palamme tänään, huomenna, joka kuukausi, joka lukuvuosi, kunnes tavoite on saavutettu.

Päättele langanpäät, sommittele muiden palojen joukkoon, liitä virkaten yhteen.



VIRKKAUSOPERAATIO.
Isoäidinneliöpeittojen
kokoamista yhdessä

YHDESSÄ TEKEMISTÄ JA JOUKKUEHENKEÄ

Teemu Korpi

markkinointikoordinaattori

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2012 lähtien

Jukka Raitanen

työelämäpalvelukoordinaattori

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2011 lähtien

Eveliina Toivonen

työelämäpalvelukoordinaattori

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2011 lähtien

On ollut hienoa olla mukana strategiaprosessissa alusta alkaen. Meistä kukaan ei ole ollut mukana työstämässä strategiaa tällä tavalla aiemmin eikä näin isossa organisaatiossa.

Tulevaisuus ja ammattikorkeakoulujen rahoituksen kiristyminen aiheuttaa haasteita, ja strategiaprosessi onkin liitetty siihen hienosti. Prosessia on viety eteenpäin kertomalla henkilöstölle realistisesti tulevaisuuden uusista rooleista ja vastuualueista. Tämä on mielestämme saanut henkilöstön toimimaan tiiviimmin yhteen, ja yhteiset tavoitteet ovat luoneet tietynlaisia joukkuehenkeä.

Uudistukset ovat olleet vahvasti mukana strategiatyössä. Johto on omalla toiminnallaan rohkaissut muuta henkilökuntaa toimimaan uudistusmielisesti ja kokeilemaan erilaisia, digitaalsiakin, työmenetelmiä.

Strategiatyön avoimuus on myös ollut avainasemassa työskentelyn onnistumisessa ja innostamisessa. Meille on jäänyt se kuva, että jokainen mielihope on tärkeä ja kaikkia kuunnellaan. Avoimuuden lisäksi on kannustettu yrittämään, ja strategiatilaisuuksissa virheitäkään ei ole paheksuttu. Nuoren ja tuoreen hankilaisen näkökulmasta nämä ovat asioita, jotka omalta osaltaan kannustavat viemään asioita eteenpäin ja kenties jopa sitouttavat.

Samassa veneessä

Strategian suunnittelu toteutettiin yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa. Oma kokemus matalasta organisoitumisesta oli positiivinen. Strategiatilaisuuksissa kannustettiin tuomaan ideoita ja ajatuksia keskusteluun jo hyvin varhaisessa vaiheessa, myös jälkepäin oli mahdollisuus sähköpostilla viestiä ajatuksiaan johdolle. Koimme, että viestit myös luettiin ja kehittämisehdotuksiin reagoitiin nopeasti.

Hienointa syntyneessä strategiassa on tekemistä korostava asenne sekä kokeilemisen ja uuden etsimisen näkökulma. Toimintaympäristö muuttuu ja toimintamme tulee olla osa tapahtuvaa muutosta. Strategiassa korostuu myös ulospäin tehtävien asioiden tärkeys, mikä on meille jokapäiväistä leipää, mutta ei itsestäänselvyys kaikille talossa työskenteleville. Näemme myös, että roolimme aktiivisena työelämätoimijana tuottaa uudistumista talon toimintatapoihin.

Entistä paremmaksi

Yhteisten tilaisuuksien lisäksi voisi seuraavalla kierroksella ottaa laajalaisempi ote koulutus- ja tutkimuskeskusten (KT-keskusten) väliseen tiedonvaihtoon. Esimerkiksi henkilöstöpäivillä muissa ryhmissä kehitettyjä tuotoksia olisi ollut mukava päästä näkemään ja kenties kommentoimaan. Horisontaalinen tiedonvaihto tuo aina uusia ajatuksia itsellekin, mikä edesauttaa uusien ideoiden syntymistä. Yhteistä tiedonvaihtoa ja kommentointia olisi voinut kokeilla jonkin verkkoalustan, esimerkiksi blogin avulla. Toki muiden KT-keskusten strategiapäiviin olisi päässyt virtuaalisesti mukaan, mutta aina ei ole mahdollisuutta käyttää useamman päivän työpanosta strategiatyöhön osallistumiseen, vaikka se mielenkiintoista olisi, eikä virtuaalinen toteutus tuota sellaista osallistumiskokemusta, mitä tuloksekkaassa ideointisessiossa tarvitaan.

Työelämälähtöisyyttä, yrittäjyyttä ja yhteistyötä

Omassa toiminnassamme on näkynyt hyvin yhteinen pyrkimys työelämälähtöisyyden kasvattamiseen HAMKIn toiminnassa. Työelämälähtöisyyden kehittämiseen on käytetty paljon resursseja, ja tämä on näkynyt myös työelämän edustajien kanssa käytävissä arjen kohtaamisissa positiivisesti.

HAMK on linjannut yrittäjyyden olevan yksi tulevaisuuden strategisesti tärkeistä kokonaisuuksista. Yrittäjyyteen on panostettu vahvasti, ja hankkeiden kautta on saatu luotua opiskelijoille uusia väyliä kehittää omia liikeideoitaan eteenpäin liiketoiminnaksi. Näkyväksi tuodut menestystarinat ovat luoneet vahvan yrittäjähenkisen verkoston, jossa opiskelijat saavat sparrausta sekä ammattilaisilta että vertaisiltaan. On ollut hienoa huomata, että yrittäjyys aiheena yhdistää eri taustoista tulevia ihmisiä monialaisesti.

Joukkueena eteenpäin

Ote tulevaisuudesta on tällä hetkellä vahvasti omissa käsissä. Strategiset tavoitteet on asetettu niin, että kehittävällä otteella ja omalla panoksella on suuri merkitys tulevaisuuden tekemisessä. Opiskelijoiden rooli toiminnassa kasvaa entisestään, ja heille on luotu uusia polkuja edistää ammattitaitoaan opintojen aikana. Business Pointin rooli on murroksessa, joka haastaa henkilöstöä laajentamaan omaa osaamistaan epämukavuusalueelle. Tulevaisuudessa odottaa vaativa urakka, josta selviää parhaiten toimimalla saman tavoitteen eteen, kuten joukkueet toimivat. Taustavaikuttimena toiminnalle on työelämän muuttaminen yhteistyökumppaniksi ja ottamalla heitä toimintaan mukaan entistä voimakkaammin. Kokonaisuus on herkkä yhtälö, jossa tärkeintä on löytää pelikumppaneita samoilla motiiveilla. Näiden kumppanien kanssa voidaan rakentaa yhteisö, jonka jäsenet sekä hyötyvät että hyödyttävät kokonaisuutta.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Ranskanpastilli – peitto, joka päätyi Visamäen Päiväkotiin



VIRKKAUSOPERAATIO.

Seinäruusut – peitto, joka päätyi Virvelinrannan päivätoimintakeskukseen



VIRKKAUSPERAATIO.
Valmiiden peittojen
höyryttämistä

TUTKIMUSTA JA KEHITTÄMISTÄ TEKOJEN KAUTTA – STRATEGIAPROSESSIN VAIKUTUKSET TUTKIMUSTOIMINTAAN

Minttu Lampinen

tutkimusjohtaja, yliopettaja

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2010 lähtien

Päivi Sanerma

tutkija-yliopettaja

Hyvinvointiosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 1999 lähtien

HAMKin tutkimus- ja kehitystyö kohdistuu vahvasti sen maantieteelliseen toiminta-alueeseen sekä alueelliseen innovaatiojärjestelmään, jossa yhteistyökumppaneitamme ovat mm. kunnat ja kehittämisorganisaatiot sekä monet yritykset. Koska Hämeen ammattikorkeakoulu on alueen ainoa korkeakoulu, sillä on erityinen merkitys toiminta-alueensa kehittymiselle. Uutta tutkimus- ja kehitystietoa tarvitaan alueellisten kehittämisstrategioiden laadintaa varten, uusien tulevaisuuden avauksien kehittämiseksi, sekä ope- tuksen uusiutumisen varmistamiseksi. Kehittäminen vastaa alueen tarpeisiin, vaikka sitä jatkossa tehtäneenkin entistä enemmän kansainvälisessä yhteistyössä.

Tutkijat löytävät toisensa – yhdessä olemme enemmän

Strategiaprosessin TKI-toiminnassa keskityttiin valittuihin painopisteal- eisiin, joiden perinpohjaisen tuntemisen kautta on tarkoitus kehittää HAM- Kin osaamista johtavaksi valituilla aloilla. Näistä painopistealueista muo- dostui strategiaprosessin aikana neljä työelämälähtöistä tutkimusyksikköä, jotka on päätetty perustaa vuoteen 2015 mennessä (biotalouden ja biopro-

sessiteknologian tutkimusyksikkö, arjen digitaalisuuden tutkimusyksikkö, ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö ja ohutlevykeskus).

Strategiaprosessin myötä tutkimus on saatu lähemmäksi koulutuksen keskeisiä rakenteita. Se nivoutuu uudessa ns. kolmimallisissa mukaan jokapäiväiseen opetukseen, ja toisaalta koko HAMKin kehittäminen perustuu vahvaan digitalisaatioon sekä työelämäyhteistyöhön, mikä on erityisen keskeistä myös TKI-toiminnassa. HAMKin koulutuksen kolmimallisissa opiskelijan on mahdollista opiskella joko päätoimisesti päivisin, työssäkäynnin ohella tai nopeuttaa opintojaan omien opiskelutarpeidensa mukaisesti. Työelämälähtöinen opiskelu on keskeisessä roolissa kaikissa opiskelutavan vaihtoehdoissa.

Koulutusrakenteilla pyritään mahdollistamaan opiskelijoille monipuolisia mahdollisuuksia osallistua työelämän kehittämiseen erilaisissa tutkimus- ja kehittämissyöryhmissä. Esimerkiksi Kanta-Hämeen keskussairaалassa ja Riihimäen terveyskeskuskuntayhtymässä toimii HAMKin ja työelämän organisaation yhteinen yliopettaja, jonka työpanos jakautuu ko. terveydenhuolto-organisaatiolle sekä HAMKille. Yliopettajien rooli tässä yhteydessä on työelämälähtöisen ja yhteistyössä työelämän kanssa toteutettavan koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittäminen.

Työelämälähtöisessä koulutuksessa esimerkiksi opinnäytetyöprosessi voidaan toteuttaa käytännön kehittämistyön osana. Näissä toteutuksissa hyödynsaajina ovat sekä opiskelijat että esimerkiksi terveydenhuollon toimintayksiköt. Opiskelijan opinnäytetyö toteutuu silloin osana kyseisen organisaation kehittämistoimintaa.

Esimerkiksi Riihimäen terveyskeskuskuntayhtymässä on toteutettu koko sairaanhoitopiiriin fokuksessa olevaa kaatumisen ennaltaehkäisemiseen tähtäävää kehittämistyötä. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että jokaisella terveyskeskuskuntayhtymän vuodeosastolla on toteutettu kaatumisen ennaltaehkäisemisen työpaja sairaanhoitajaopiskelijan, tutkija-yliopettajan ja asiantuntijafysioterapeutin moniammatillisena yhteistyönä. Työpajassa on laadittu yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat kaatumisten ennaltaehkäisemiseksi osastoilla. Laadittujen toimintasuunnitelmien toteutukseen ja edelleen kehittämiseen liittyy kehittämistoimenpiteiden sekä saavutettujen tulosten seuranta ja arviointi.

Sairaanhoitajaopiskelija laatii työpajojen pohjalta kehittämistyöstä opinnäytetyönsä. Opiskelija on osallistunut moniammatillisessa työryhmässä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun, analysointiin ja arviointiin. Toiminta on osa normaalia HAMKin kanssa yhteistyössä tehtävää kehittämissä innovaatiotoimintaa. Seuraavana askeleena tässä yhteistyössä on integroida toimintakokonaisuus osaksi kansainvälistä tutkimus-, kehittämissä ja innovaatiotoimintaa.

Toisena esimerkkinä työelämälähtöisestä koulutuksesta ja yhteistoiminnan aluevaikuttavuudesta kansainvälisessä toimintaympäristössä on toteutettu RECO-hanke vuosina 2011–2012. (Regions in collaboration for the improvement of methods promoting health and quality of life for an ageing population, through development of cooperative methods between municipality, volunteers, NGO's and universities). Hankkeen aikana kehitettiin työelämälähtöinen hoitotyön koulutuksen toimintakäytäntö ja toimintamalli. RECO-hankkeessa vaihdettiin hyviä käytäntöjä Euroopan eri alueiden välillä liittyen ikääntyvän väestön hyvinvoinnin edistämiseen ja turvaamiseen. Tässä yhteydessä Hämeenlinnan kaupungin kotihoito ja vanhuspalvelut sekä hoitotyön koulutusohjelma käynnistivät entistä tiiviimmän yhteistyön ja laativat yhteistyösopimuksen avoimesta kotihoidon oppimisympäristöstä vanhuspalvelujen kanssa.

Hankkeen jo loputtua hoitotyön opiskelijat toimivat edelleenkin hoitosuhteessa kotihoidon asiakkaiden kanssa. Hoitosuhteessa opitaan näyttöön perustuvan hoitotyön ja hoitotyön lähtökohtien sisältöjä reflektion kautta integroituna hoitotyön teoriaan. Kotihoidon asiakkaiden näkökulmasta tämä yhteistyö on tarkoittanut yli 400 kotikäyntiä ja kohtaamista lukuvuoden aikana ikäihmisen kotiin. Sopimuksen puitteissa on kehitetty koulutuksen ja työelämän uudenlaista yhteistyötä myös tutkimusklubitoiminnan muodossa sekä selvitetty esimerkiksi ikäihmisten ravitsemukseen liittyviä kysymyksiä. Edellä kuvatut kehittämisprosessit ovat esimerkkejä työelämänlähtöisen koulutuksen kehittämisestä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Käytännön strateginen kehitystyö tehtiin vahvasti koulutus- ja tutkimuskeskuksissa. Siellä strategiatyö nosti TK-toiminnan profilia korkeammalle ja näkyvämmälle paikalle, kuin se ennen oli ollut. Koulutus- ja tutkimuskeskusten tutkimusjohtajien kokoontuminen yhteen kerran kuussa toi prosessiin yhtenäisen linjan ja tekemisen vauhdin. Yhteiskokoontumisilla on tärkeä vaikutus, sillä niiden avulla on mahdollistettu myös koulutus- ja tutkimuskeskusten hanketoiminnan ”ristiinpölytyminen”, mikä tulee entistä tärkeämmäksi ja jopa välttämättömäksi EU:n uudella rahoituskaudella, jossa hankkeiden pitää olla isoja ja kansainvälisiä.

Rönsyt pois ja maailmalle

Strategiaprosessi vuonna 2013 auttoi keskittämään myös TKI-toiminnan huomiota entistä enemmän strategian mukaisiin tutkimuskohteisiin ja karsimaan ylimääräisiä rönsyjä pois tutkimustoiminnasta. Rönsyiltä ei koskaan täysin välttyä, sille kyse on vuosia eteenpäin katsovasta tutkimussuunnittelusta, jossa pelkästään esimerkiksi kansainväliseen, isoon rahoitushakuun osallistuminen voi viedä vuoden päivät suunnitteluaikaa. Ennakointia on siis tehtävä ja tutkijoiden on luotettava omaan näkemykseensä siitä, millaiseksi alan tutkimus on muotoutumassa tulevana vuosina. Toisaalta rahoittajien tarkat hakukriteerit määrittelevät tutkimusaiheita, joihin rahoitusta on haettavissa.

Tutkimustoiminnan kehittämässä on keskeisenä kriteerinä kytkennät kansallisiin ja kansainvälisiin innovaatioverkostoihin ja myös alueellisen tahtotilan ja strategian toteuttamiseen. Kansainvälisessä kilpailussa menestymisessä uuden tiedon tuottaminen on keskeinen kilpailukykytekijä. Strategiaprosessissa onkin onnistuttu tuomaan entistä voimakkaammin esiin halu toimia yhdessä strategisten kumppaniemme kanssa. Edellä kuvatut tutkimus ja kehittämishanke-esimerkit ovat vian pieni osa tästä toiminnasta.

Tutkimustoiminnassa ei ole unohdettu työelämälähtöisyyttä. Yksittäisten organisaatioiden ongelmanratkaisuun tähtäävä tutkimus- ja kehitystyö kytketään toiminta-alueen kehittämisen kannalta laajempiin strategisiin kehittämisohjelmiin ja -hankkeisiin. Tutkimushankkeisiin pyritään kytkeään erityisesti kasvuhakuisia innovatiivisia pk-yrityksiä. Lähes aina mukana on myös julkisen sektorin toimijoita, joilta saamme arvokasta ohjaus- ja rahoitusapua hankkeisiimme.

Pienin askelin kohti menestystä

Moni ei ehkä tule ajatelleeksi, että TKI-toiminnalla on vahva kosketuspinta myös yksittäisten kansalaisten hyvinvointiin. Esimerkkinä tästä on yksi neljästä tutkimusyksiköstämme, Arjen palvelut ja teollisuuden digitalisaatio, jonka koko toiminta perustuu asiakaslähtöiseen ajatukseen hyvinvointipalveluiden tutkimuksesta ja niiden kehittämisestä. Tätä kehittymistavoitteita edistävää tutkimus- ja kehittämistoimintaa pyritään toteuttamaan yhteistyössä julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden kanssa kehittämällä hyvinvointia edistäviä malleja ja sovelluksia, pieniäkin.

Olemme HAMKIn johdolta saaneet TKI-toiminnallemme ohjeen, että näytöjä on tultava ja asiakaslähtöisyyden pitää näkyä tuloksissa konkreettisesti. Tällä hetkellä se näkyy hanketyössä panostuksena asiakaslähtöisyyteen ja paikallisten toimijoiden tarpeiden kuunteluun. Jatkossa pyrimme viemään tuloksia entistä pidemmälle ja saada tuloksista pysyviä mm. kehittämällä liiketoimintaosaamista, yrittäjyyttä ja innovaatioiden kaupallistamista.



VIRKKAUSOPERAATIO.
Viimeistellyt peitteet
valmiina näyttelyyn

KOVA JA INNOSTAVA STRATEGIAPROSESSI

Antti Isoviita

koulutusvastaava, International Business -koulutusohjelma
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 1997 lähtien (vuodesta 1992 sivutoimisesti)

Innoستاen innostavin korkeakoulutusstrategia

HAMKin johto on rakentanut ja työstänyt uutta strategiaa yhteistyössä henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. Johto on työstämisprosessin alusta alkaen innostanut henkilökuntaa ja opiskelijoita – yksin ja pienryhmissä koulutusohjelmissä sekä koulutus- ja tutkimuskeskuksissa – tuomaan julki omat ajatuksensa. Tämän ansiosta henkilökunnan ja opiskelijoiden on ollut luontevaa kiinnostua ja innostua uudesta strategiasta. Uusi strategia on jalkautunut vaivattomasti, kun henkilökunta ja opiskelijat ovat sitoutuneet sen mukaiseen toimintaan prosessin alusta alkaen.

Muutosvastarinta on tyypillinen osa strategian työstämis- ja jalkauttamisprosessia – erityisesti organisaatiossa, joka toimii usealla paikkakunnalla ja eri toimialoilla. HAMKin johto on osannut avoimuudellaan taitavasti hyödyntää muutosvastarinnan prosessin vahvuutena. Mahdollisiin kippupisteisiin on voitu tarttua ennakolta ja riittävän ajoissa. Näin henkilökuntaa askarruttavat kysymykset ja asiat on käsitelty välittömästi.

Muutosvastarinnan ansiosta HAMKissa on jouduttu pohtimaan ja perustelevaan yhä uudelleen sitä, mikä vaihtoehtoisista toimintatavoista on kussa-

kin tilanteessa järkevin ja sopivin ratkaisu. Avoimessa ja innostavassa ilmapöytäkirjassa henkilökunnan pitkäaikaista ja arvokasta kokemusta sekä toisaalta henkilökunnan ja opiskelijoiden uusia raikkaita ideoita on pystytty yhdistämään tavalla, jonka ansiosta HAMKilla on innostavin korkeakoulu.

Kukaan ei pysty viheltämään sinfoniaa yksin, vaan siihen tarvitaan koko orkesteri

Koulutusvastaavilla on ollut merkittävä rooli strategiaprosessissa. Koulutusvastaavat työskentelevät jatkuvasti päivittäin asiakasrajapinnassa – opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa – ja toisaalta opettajien ja muun henkilökunnan kanssa. Näin ollen koulutusvastaavat tietävät ja aistivat asiat, jotka ovat asiakkaille ja henkilökunnalle sekä yhteistyökumppaneille tärkeitä ja mahdollisesti mieltä askarruttavia sekä tyytymättömyyttä aiheuttavia. On ensiarvoisen tärkeää, että tätä – usein hiljaista – tietoa hyödynnetään, kun tehdään merkittäviä strategisia päätöksiä.

Jokainen koulutusvastaava on päässyt tuomaan esille kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä perustuvat näkökohdat strategiaprosessissa. Kun koulutusvastaavat ovat jakaneet ja yhdistäneet kokemuksiaan ja näkemyksiään, on lopputuloksena muodostunut selkeä kuva siitä, minne ja millä tavalla HAMKissa kannattaa tulevaisuudessa edetä. Johto on kiitettävästi hyödyntänyt tätä sisäistä tietoa ja voimavaraa. Viisikymmentä silmää ja korvaa yhdessä näkevät ja kuulevat enemmän kuin yksi silmä- ja korvapari.

Virheet korjataan viivyttämättä

Avoimessa ja innostavassa toimintakulttuurissa tartutaan rohkeasti ja ennakkoluulottomasti esiin tuleviin lupaaviin mahdollisuuksiin. Tähän sisältyy riski, että osa tehdyistä päätöksistä ei ole – jälkeenpäin arvioituna – parhaita mahdollisia. Tekeville sattuu.

HAMK on sitoutunut toimimaan osana FUAS-liittoumaa ja FINNIPS-verkostoa. Tähän liittyen vuonna 2013 HAMKissa päätettiin luopua omista ulkomailta pidettävistä valintakokeista. Samalla HAMKin ensisijaisten hakijoiden määrä väheni 60–70 % Kosovossa ja Kiinassa. Vuoden 2013 lopussa uudelleenarvioinnin tuloksena HAMKin johto – esimerkiksi – tarkisti päätöstään.

Osaamisen vienti tuo tarvittavia lisätuloja – yhteistyöllä

Terve talous on HAMKin toiminnan perusta. Kun OKM vähentää radikaalisti vuosina 2014–2015 ammattikorkeakouluille annettavaa rahoitusta, on

HAMKissakin selvä tarve lisätuloille. Yksi erinomainen tapa hankkia lisätuloja on osaamisen vienti, joka on myös valtiovallan määrittämä Suomen uusi tulevaisuuden viennin painoala.

Johto on linjannut, että osaamisen vientiä edistetään HAMK:n ammatillisen opettajakorkeakoulu-kärjessä. Vuoden 2013 aikana on tätä kärkeä alettu leventää päästöksemme entistäkin parempiin tuloksiin. Tämä strateginen linjaus on jo muutamassa kuukaudessa osoittautunut menestystarinnaksi. International Business -koulutusohjelmassa ja ammatillisella opettajakorkeakoululla on pilotoitu muutamia tuotteistettuja koulutusvientituotteita ja samalla testattu potentiaalisten asiakkaiden toiveita ja arvostuksia. Tämän pohjalta on kehitetty moduloitavia myytäviä koulutuspalveluja ja tehty sisäistä tuotteistamista sekä rakennettu HAMK:n sisäistä ja ulkoista verkostoa, joka mahdollistaa asiakkaiden toivoman koulutuksen toteuttamisen yritys- ja kouluvierailuineen.

Samanaikaisesti, kun osaamisen vienti tuo lisätuloja, saavat opettajat innostavia ja motivoivia lisätöitä, verkostoitumista, tiimityötä ja hyödyllistä kansainvälistymistä sekä yritys-yhteistyötä. Samalla opiskelijat saavat nauttia innostavista oppimishetkestä, kun he toimivat mm. tulkkeina, assistentteina ja apuopettajina sekä pääsevät järjestämään yritysvierailuja.

International Business -koulutusohjelmassa ja ammatillisella opettajakorkeakoululla on rakennettu pitkäaikaisesti ja määrätietoisesti kansainvälisiä ja kansallisia suhdeverkostoja, joita voidaan hyödyntää kannattavana osaamisen vientinä. Samalla kun saadaan lisätuloja, opettajien ja opiskelijoiden kompetenssit paranevat entisestään ja HAMK:n imago – innostavana ja osaavana kumppanina – kehittyy.

Tartutaan toimeen win-win-win-win -periaatteella

Strategian lähtökohtana on toiminnan uudistaminen tavalla, joka varmistaa HAMK:n ja sen toiminta-alueen menestymisen. Kun keskiössä ovat opiskelija, työelämä ja tutkimus, on helppoa löytää projekteja ja muita yhteistyön muotoja, joista hyötyvät samanaikaisesti – win-win-win-win -periaatteella – opiskelijat, opettajat, muu henkilöstö ja työelämä.

Kun opiskelijat tekevät entistä useammin yhteistyötä yritysten kanssa – myös kansainvälisessä toimintaympäristössä – syntyy sellaisia unohtumattomia oppimiskokemuksia ja -hetkiä, joissa opitaan kansainvälisessä liike-elämässä tarvittavia tietoja, taitoja ja pätevyyskykyä. Monialaisessa HAMKissa on sellaista ainutlaatuisia osaamista, verkostoja ja mahdollisuuksia, joita kannattaa – ja on myös aloitettu – hyödyntää entistä monipuolisemmin uuden strategian ja jo sen rakentamis- ja työstämisen prosessin aikana.

Yhteistyötä oppii parhaiten yhteistyötä tekemällä

Johdon keskeisimpiä tehtäviä on luoda sellaiset olosuhteet, että henkilökunnalla on mahdollisuus motivoituneesti – ja yhteistyössä – tehdä hyviä tuloksia.

Strategiaprosessin aikana henkilöstölle on annettu useita erinomaisia tilaisuuksia tehdä ja oppia tekemään yhteistyötä eri koulutusohjelmien edustajien kanssa. Samalla on rakennettu sellaisia uusia HAMK-tasoisia eri toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja, joita ei olisi välttämättä syntynyt ilman strategiaprosessia. Kun siirtyy omalta mukavuusalueeltaan hieman sivuun, löytää – esimerkiksi digitalisoitumiseen liittyviä – uusia yhteisesti innostavia alueita. **Together We're Strong.**



VIRKKAUSPERAATIO.
Kymmenen peittoa
pinossa

HAMKIN STRATEGIAPROSESSI YLEMMÄN KORKEAKOULUTUKSEN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JOHDON NÄKÖKULMASTA

Seija Mahlamäki-Kultanen

johtaja, Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2007 lähtien

Johdanto

Hämeen ammattikorkeakoulun vuoden 2013 strategiaproessi muutti ammattikorkeakoulumme strategista johtamista sekä prosessin että asiakirjojen tasolla. Aikaisemmin korkeakoulussa oli käytössä hierarkkisen rakenteen mukaiset neljä eri asiakirjaa, päästrategia ja siitä johdetut kolme erillistä strategiaa: Koulutusstrategia 2015, TKI-strategia 2015 ja Henkilöstöstrategia 2015. Hämeen ammattikorkeakoulussa kansainvälistyminen on hyvin keskeinen strateginen valinta ja siksi johtamista linjattiin lisäksi Kansainvälisyyden kehittämissuunnitelman 2015 avulla.

Tässä artikkelissa käsitellään HAMK:n koulutus- ja tutkimuskeskuksen (KT-keskus) johdon näkökulmaa uudessa strategiaproessissa. Vertailukohtaa ja näkökulmaa tarkasteluun saa juuri HAMK:n strategiaproessin kynnyksellä tehdyistä, lähes kaikki Suomen ammattikorkeakoulut kattavista tutkimuksista ammattikorkeakoulujen strategisesta johtamisesta (Kohtamäki & Lyytinen, 2011; Kohtamäki 2012).

Suomalaisten ammattikorkeakoulujen strateginen johtaminen tutkimuksen valossa

Lyytinen ja Kohtamäki tutkivat opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta ammattikorkeakoulujen johtamista useina eri osatutkimuksina vuosina 2009 – 2011. Vuoden 2011 tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa opetuksen, ohjauksen ja TKI-toiminnan johtamisen silloista nykytilaa koko suomalaisella ammattikorkeakoulukentällä (Lyytinen & Kohtamäki 2011, 4).

Lyytisen ja Kohtamäen (2011) sekä Kohtamäen (2012) tutkimuksissa lähesytään perustoimintojen johtamista ammattikorkeakoulujen strategiaan pohjautuvana toimintana. Sähköiseen kyselyyn osallistui 18 ammattikorkeakoulua vuonna 2010 eli ennen OKM:n viimeisintä toimilupaprosessia. Toimilupaprosessissa kaikissa ammattikorkeakouluissa tehtiin strategiaa uudistuksia ja rakenteellisia linjauksia. Kun ammattikorkeakoulujen organisaatorakenteet vaihtelevat niin paljon, Lyytisen ja Kohtamäen tutkimuksessa oli jossain määrin haastava jaotella vastaajia ammattikorkeakoulujen ylimpään johtoon (rehtorit, vararehtorit, opetusjohtajat, tutkimusjohtajat ja vastaavat) ja keskijohtoon (yksikönjohtajat, koulutusjohtajat, koulutusohjelmajohtajat, koulutusohjelmavastaavat, kehityspäälliköt jne.). Hämeen ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmässä koulutus- ja tutkimuskeskusten johtoa tarkastellaan tällä hetkellä ylimmän johdon jäsenenä, joten noudatan tässä artikkelissa tätä ajattelutapaa.

Minkälaisia eroja eri johdon tasojen näkemyksissä sitten ilmeni?

Lyytisen ja Kohtamäen (2011) johtopäätösten mukaan ylimmän ja keskijohdon välillä on varsin selväpiirteiset erot siinä, mikä johtamisessa on tärkeää ja kuinka tärkeitä eri asiat ovat. Ammattikorkeakoulujen ylin johto oli vahvimmin sitoutunut strategiaperusteisen opetuksen, opintojen ohjauksen ja TKI-toiminnan johtamiseen. Ylin johto piti tärkeänä erityisesti TKI-toiminnan johtamista ja integroimista opetukseen. Strateginen johtamisjärjestelmä koettiin tärkeäksi erityisesti suurissa ammattikorkeakouluissa, joihin HAMK lukeutuu. Ylin johto korostui tutkimuksessa – henkilöstön osuus oli vasta viidenneksi vaikutusvaltaisin ja opiskelijoilla oli vain vähän vaikutusvaltaa strategisten painopisteiden asettamisessa.

Strategisten tavoitteiden asettaminen ylimmän johdon ja keskijohdon tasoilla erosi huomattavasti toisistaan. Keskijohto työskentelee opetussuunnitelmien ja koulutusohjelmien toteuttamisessa (Lyytinen & Kohtamäki 2011), Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksessa suurelta osin muualla työelämässä hanketyössä ja täydennyskoulutuksissa. Lyytisen ja Kohtamäen (2011) tutkimuksessa suomalaisissa ammattikorkeakouluissa keskimäärin ylin johto asetti tärkeiksi TKI-toiminnan integroimisen opetukseen, opiskelijoiden työllistymisen ja valmistumisen sekä TKI-toiminnan painopisteiden valinnan. Keskijohdolle tärkeimmät johtamisen

alueet opetuksessa ja TKI-toiminnassa olivat henkilöstön työhyvinvointi ja opintojen ohjauksen johtamisessa opiskelijoiden valmistuminen. Yhteistä intressiä opiskelijoiden valmistumiseen selitti rahoitus. Keskijohdolle oli kaiken kaikkiaan tärkeämpää, toiminnallisesti ja sisällöllisesti läheisempää opetus kuin TKI, ja kaiken lisäksi opetuksen ja TKI:n väliset rajat olivat vahvoja. Koulutuksen ja TKI:n integroitumisen edellytykset olivat parhaat niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtaminen oli kannustavaa, osallistavaa ja keskustelevaa. (Lyytinen & Kohtamäki 2011, 215 – 216.)

Ylimmälle johdolle tärkeimpiä johtamisen välineitä olivat tavoitteet, resurssit, palautejärjestelmät ja laadunvarmistus; keskijohdolle tärkeimpiä olivat opetussuunnitelma, informaatiojärjestelmien tuottama tieto, palautejärjestelmät ja resurssit. Strategiset tavoitteet olivat vastaustensa mukaan ylimmälle johdolle erittäin tärkeitä opetuksen johtamisen välineitä, kun ne olivat keskijohdolle tärkeysjärjestyksessä lähes viimeisiä! Johtajat olivat tyytyväisiä omaan johtamiseensa sekä ammattikorkeakoulu- että yksikkötasolla. Vaikka ylin johto oli tyytyväinen omaan johtamiseensa, keskijohto kritisoi heidän johtamistaan varsin voimakkaasti. (Lyytinen & Kohtamäki 2011, 217)

Lyytisen ja Kohtamäen tutkimus piirtää suomalaisista ammattikorkeakouluista kuvan, jossa mielestäni ylimmän johdon todellisuus on hyvin kaukana keskijohdon todellisuudesta ja opetuksen sekä TKI-toiminnan arjesta. Tilannetta kuvaa, että ylimmälle johdolle oma johtaminen näyttäytyi keskustelevana ja kannustavana – keskijohdosta puolet piti johtamista joko kontrolloivana, määräilevänä tai byrokraattisena – opiskelijat keskimäärin byrokraattisena. Taustalla voi olla johdon taipumus yliarvioida omaa suoritustaan ja monet käynnissä olevat muutokset sekä epätasaisesti levinneet hyvät käytännöt. (Lyytinen & Kohtamäki 2011, 218)

Strategiarakenteen muutos koulutus- ja tutkimuskeskuksen johtamisen näkökulmasta

HAMKin aikaisempi strategiarakenne oli johdonmukainen ja looginen asiakirjojen tasolla. Alastrategioissa oli keskinäistä yhteyttä, ja niiden valmistelussa oli tehty yhteistyötä johtaen tavoitteet päästrategiasta. Käytännön johtamistoiminnassa pääprosessia johdettiin oman rakenne- ja asiakirjahierarkiansa kautta ja alaprosesseja omilla rakenteillaan eivätkä ne aina kohdanneet KT-keskustasolla. Pääprosessia johdettiin rakenteena Tavoite- ja tulossopimuksella, QPR-järjestelmään viedyllä mittareilla seurantoineen sekä tavoite- ja tulosprosessiin liittyvillä neuvotteluilla. Strategiset mittarit olivat pääperiaatteiltaan samoja kuin OKM:n tulostittaritkin. Koulutusprosessin rakenteellisia välineitä olivat asiakirjan lisäksi esimerkiksi opetushenkilöstön osaamiselle asetetut strategiset yhteiset tavoitteet Stara-ohjelmistossa sekä koulutuksen laatujärjestelmän mukainen OPS-

neuvotteluprosessi. Vastaavasti TKI- ja henkilöstöprosessit etenivät omien järjestelmiensä kautta.

Aikaisempi järjestelmä johti koulutus- ja tutkimuskeskuksen tasolla selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, mutta tilanteessa oli myös riski prosessin erillisyydestä ja liiallisen asiakirja-aineiston aiheuttamasta informaation ylikuormasta. Riskinä olivat, että strategisen johtamisen kokonaisuus ja keskeiset tavoitteet eivät hahmotu kaikille strategian käyttäjille tai varsinkaan korkeakoulun tärkeimmille asiakkaille. Koulutus, TKI- ja henkilöstöprosessien välistä integraatiota ja monialaisuutta vahvistettiin ylimmän johdon yhteistyöllä ja esimerkiksi fokuksien rakentamisella ja valmentamisella.

HAMK on osa FUAS-liittoumaa ja siksi koulutus- ja tutkimuskeskuksen johdon oli hallittava yhteensä viisi erillistä strategia-asiakirjaa, hahmotettava niiden keskinäiset suhteet ja tavoitteet. Se oli haastava, vaikka mahdollinen tehtävä, kun siihen paneutui huolella.

HAMKin strategiauudistus

Strategiauudistus osui ammattikorkeakoulujen toimilupaprosessin ja rahoituskriteerien ja -mallin muutoksen sekä korkeakoulun ylimmän johdon vaihtumisen aikaan. Ammattikorkeakoulukentän muutokset hallinnon ja rakenteiden tasolla olivat ja ovat edelleen perustavanlaatuiset (Kohtamäki 2012). Tämä loi HAMKin strategiatyöhön oman tunnelmansa. Ilmassa oli odotusta, jännitystä ja varmasti huoltakin innostuksen joukossa. Strategia ja monet samaan aikaan osuneet muut muutokset muuttivat myös useiden henkilöiden asemia ja työsuhdetta. Suuntana oli opiskelija keskiössä -periaatteen pohjalta yhteisten palvelujen vieminen lähemmäksi opiskelijaa ja asiakasta, jolloin henkilöstöä myös konkreettisesti siirtyi yhteisistä palveluista KT-keskuksiin tai tehtäväkokonaisuuksia lakkautettiin kokonaan.

Strategiaprosessissa pyrittiin osallistamaan henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä eri tavoin. Strategiaprosessin toteutumisesta ei tätä kirjoitettaessa ole käytettävissä vielä kokoavaa dokumenttia ja sitä luonnehditaan avoimeksi ja emergentiksi prosessiksi, strategioinniksi kuin ennalta lukkoon lyödyksi etenemiseksi.

Uudessa strategiassa on yhteensä kaksi A4-tekstisivua, mikä kuvaa lukijalle konkreettisesti muutosta asiakirjojen tasolla. Strategian käsittelyä eri foorumeilla sekä tilaisuuksia yhteiseen vuorovaikutukseen on puolestaan hyvin paljon. Strategista viestintää on tuettu videoilla ja muilla viestintän keinoilla.

Strategian tiiviyyttä kuvaa hyvin se, että henkilöstökokouksemme käsitelimme vastavalmistuneen strategian ajallisesti yhdessä kaksituntisessa henkilöstökokouksessa ja vaikutelmani oli, että henkilöstö oli sisäistä-

nyt sen ja osa kuvasi jopa odottavansa jotain enemmän ja teoreettisempaa. Ylemmän korkeakoulutuksen perusoletus on tutkimusperusteisuus ja työelämälähtöisyys.

Strategiassa on omat pääkohdat eri prosesseille, mutta tyypillistä on tavoitteiden ja asioiden integroituminen ja limittäisyys. Asian voi tulkitä positiivisesti (tavoitteet ovat yhteiset ja kuuluvat kaikille) tai negatiivisesti (tavoitteet ovat epäselvät eivätkä ne asemoidu tarkasti kenenkään vastuulle). Strategiategistissä ei korosteta erikseen asiakaskohderyhmän ikää tai muuta taustaa vaan kolmea pedagogista mallia, 8–16, 24/7 ja 18–100. Strategiaproessiin kuuluva tavoite- ja tulossopimus ja kehittämissuunnitelma integroivat eri tavoitteita, eivätkä siitä erotu täsmälleen, miten tehtävät KT-keskuksen tasolla johdetaan ja hoidetaan.

Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus strategiaproessin kontekstina

Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus syntyi 1.1.2013 puolivuotisen valmistelun pohjalta. Yksikössä työskentelee myös useita muista yksiköistä tai yhteisistä palveluista lähiaikoina siirtyneitä henkilöitä. Siinä toteutetaan vuosittain ammatillisen opettajan pedagogiseen kelpoisuuteen johtavia koulutuksia (noin 350 vuosittaista aloittajaa, 60 op), opinto-ohjaajan ja erityisopettajan koulutuksia (noin 100 vuosittaista aloittajaa, 60 op) ja seitsemää eri alan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (noin 190 vuosittaista aloittajaa, 60 tai 90 op tutkinnon mukaan vaihdellen). Yksikön TKI-toiminta on huomattavan laaja. Hankkeita on paljon, yksikkö on HAMKin isoin täydennyskoulutusten toteuttaja ja myyjä. Yhteensä henkilöstöä on noin 90 ja heistä on HAMKin yksiköistä suhteellisesti suurin osa tieteellisen jatkotutkinnon suorittaneita.

Koulutus- ja tutkimuskeskuksen asiakkaat ovat käytännössä kaikki työn ohessa ja työn yhteydessä opiskelevia aikuisia tai täydennyskoulutuksessa ja hankkeissa varsin suuria koulutuksen järjestäjiä ja yrityksiä. Asiakaslähtöisyys on yksikössä välttämätöntä. Tunnusluvut olivat vuoden 2013 strategiauudistuksen aikaan enimmäkseen erittäin hyvät, laatuarviot yli neljä asteikolla 1–5, läpäisy ja koulutusten vetovoimat valtakunnallista huippua.

Yksikön henkilöstön ammatillinen rooli ja kansallinen sekä kansainvälinen kehittäjärooli on vahva. Suomessa ylempien ammattikorkeakoulututkintojen kehittämiseen ja syntyyn liittyy pitkä vaihe, jolloin HAMK johti kansallista tutkinnon kehittämistä ja kokeilua ja toimii edelleen valtakunnallisena verkoston vetovastuisena korkeakouluna. Esimerkiksi kuusiosaisen julkaisusarjan viimeisessä, Varjosen ja Maijalan (2009) toimittamassa artikkelikokoelmassa tarkastellaan YAMK-tutkinnon pitkä kehittämisskaarta valtakunnallisten strategioiden valossa.

Ammatillinen opettajakorkeakoulu (AOKK) on erityistehtävästään käsin toteuttanut HAMKissa pedagogista kehittämistyötä. Kun Suomessa on vain viisi ammatillista opettajakorkeakoulua, niillä kaikilla on kansallinen kehittämisrooli suhteessa kaikkiin ammattikorkeakouluihin ja ammatillisen koulutuksen järjestäjiin. HAMK AOKK ja sen edustajat ovat olleet tyypillisesti hyvin aktiivisesti mukana merkittävässä kansallisissa koulutuspoliittisissa toimitissa, työryhmissä ja EU-tavoiteohjelmien valmistelussa sekä kansainvälisissä asiantuntijaryhmissä.

Voidaankin sanoa, että strateginen toiminta kansallisella ja kansainvälisellä tasolla sekä odotus toiminnan edelläkävijyydestä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla yhdistävät yksikköä ja sen työntekijöitä. Lukuvuoden 2013 – 2014 aikana olemme koko korkeakoulun henkilöstön ryhmissä koontuneet useaan otteeseen yhteisesti sovittuihin strategiatyöpäiviin. Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskus on pyytänyt ja saanut luvan sovittaa yhteen toimintatavallemme tyypilliset työn suunnitteluun ja laadunvarmistukseen liittyvät aikaisemmat vakiintuneet prosessit nyt vapaammin muotoutuviin HAMKin strategisen johtamisen prosesseihin.

Onko suutarin lapsella kengät – minkälaisia strategiaproessin osallistujia omassa korkeakoulussa sitten olemme?

Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen johtotiimin ajatuksia strategiaprosessista

Keräsin artikkelin kirjoittamista varten kielikuvia Ylemmän korkeakoulutuksen koulutus- ja tutkimuskeskuksen johtotiimiltä. Kielikuvat kuvaavat sekä tiedollista että tunteiden puolta vuorovaikutuksessa ja toiminnassa (Beck & Murphy 1993, 5). Pohdin lopuksi omaa rooliani suhteessa strategiaproessiin.

Johtotiimin jäsenten kielikuvat kertovat strategian malleista:

Strategiaproessi HAMKissa on kuin

”... villasukan neulomista. Moni arastelee villasukkien kutomista vaikealta tuntuvan kantapään takia. Yksityiskohtaisten ohjeiden avulla voimme toteuttaa jopa kolme erilaista kantapäätä eli HAMKin strategian mukaista opetuksen toteuttamismallia. Intohimoisimmat villasukan tekijät kutovat 24/7, päivätöikseen kutovat kello 8 – 16 välillä ja harrastelijat oman aikataulunsa ja mielenkiintonsa mukaan. Sukkien kudontaproessissa tarvitaan opetusta ja välittävää ohjausta, jotta saadaan aikaan erilaisia sukkiä; yksivärisiä, raidallisia, kuviollisia tai pitsisukkiä opiskelijan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Opiskelijoiden avuksi neuvolantaohjeista voidaan tarjoilla monessa muodossa eli lähiopetuksena, moni-

muoto-opetuksena tai verkkototeutuksena ajasta ja paikasta riippumatta. Kantapäänä teon erityisen hankalaksi kokeville on tarjolla myös neulontapaja, jotta sukkien teko saadaan valmiiksi aikataulussaan.”

”juna – lähijunat, pikajunat ja pendolinot.

Ajan hengessä kehitys on nopeaa, etenemme entistä vauhdikkaammin asemalta seuraavaan, kunnes saavutamme päämääräämme. Tekniikka kehittyi: esim. some ja internet oppimisympäristönä (=rautatieverkosto), uudenlaiset tiedonhankintatavat, videot, e-materiaalit, blogit, eportfoliot (= matkustusliikenteen sähköistyvät infojärjestelmät, matkustajien omatoimisuus). Junatyypin voi valita tarpeen ja tavoitteen mukaan: lähijunalla hitaammin määränpäähän, pikajunalla nopeammin, pendoliinolla vauhdikkaasti. Lähijuna pitää pausseja joka asemalla, pikajuna vähemmän ja pendoliino syöksyy suoraan päämäärään.”

Johtotiimin jäsenen johtopäätös on, ”että vanhaan ei ole enää paluuta. Uudessa strategiassa on paljon hyvää, ja se toimii nykyisen yhteiskunnan kehityksen mukaisesti, jossa ihmiset toimivat eri tavalla kuin aikaisemmin. Organisaatio ei kuitenkaan kaikilta osin ole valmis muuttumaan näin nopeasti, joten siinä saattaa piillä jonkinasteinen riski lähivuosina.”

On ollut mielenkiintoista seurata henkilöstön kokemuksia ja tulkintoja strategiasta. Yhteisessä tavoite- ja tulossopimusprosessiin kuuluvassa henkilöstökuulemisessa esille nousi myös ajatus siitä, ettei strategia tuo KT-keskuksellemme paljoa uutta, kun sen periaatteet toteutuvat jo nyt ja toisaalta siis maininnat siitä, että strategia on myönteisessä mielessä totta ja toimii. Vauhtia siis lisää!

Strategiaproessia kuvataan toisaalta ylitsepursuvaksi ja hämmentäväksi ja mietityttää, onko sitoutuminen sittenkään vielä riittävästi varmistettu. Ensimmäisenä joillekin johtotiimiläisille tulee mieleen ”lukematon joukko kokouksia omalle työlle etäisistä asioista, sekä samanaikaisesti lista tehtäviä ja tekemättömiä konkreettisia töitä”. Siksi keskustelu strategiasta ei koko ajan ”kolahda”. Toisaalta toivotaan, että strategiaproessin into ja dynaamisuus eivät laskisi, vaan liekkiä pidettäisiin yllä ja edettäisiin jopa kirjattujen 2020 tavoitteiden edelle. Johto muistuttaa myös vahvoista juurista ja siitä että aikaisempi osaaminen luo kasvun; ”kompostia pitää vain käänellä”.

Kielikuvat vahvistavat ajatusta strategian tavoitteiden toteutumiseen ja totta olemiseen jo ennen tavoitevuotta 2020. Tuntuu, että emme ole yhtä kaukana HAMKin eri tasoilla toinen toisistamme kuin organisaation tasot olivat Kohtamäen ja Lyytisen (2012) tutkimuksessa. Totta kai toisinaan meilläkin nousee esille mielipiteitä, että johto on etäällä arjen työstä. Mielipiteet liittyvät tavallisesti siihen, että operatiivista tekemistä on paljon, resurssit niukkenevat ja silti pitäisi puhua strategiasta.

Oma kokemukseni KT-keskusjohtajana on, että vaihdan lähes päivittäin puolta strategisen ja operatiivisen välillä. Yritän tietoisesti katsoa asiaa eri näkökulmista. Myönnän nykyisen strategisen puheen runsauden suhteessa aiempaan asiakirjojen runsauteen, varsinkin kun tehtävään kuuluu osallistua välittäjän roolissa useisiin strategia-alkuisiin tilaisuuksiin. Kielikuvat, käsitykset ja vuorovaikutus ohjaavat toimintaa kuitenkin vahvemmin kuin painetut asiakirjat ja siksi puhetta tarvitaan jopa jollekin kyllästymiseen asti tekojen ja yhtenäisen toimimisen varmistamiseksi. Tarvitaan myös kriittistä keskustelua ja törmäyksiä, ei vain myönteisen puheen runsautta. Siksi on hyvä, että meillä on sanomisen vapaus.

Tehtäväni on tunnistaa KT-keskuksessa omat, kriittiset kehittämiskohdat. En voi kuvitella ikuista erinomaisuutta suhteessa siihen sarjaan, jossa kansallisesti kilpailemme, muihin YAMK-tutkintojen ja opettajankoulutusten toteuttajiin. Nykyinen AMK:n rahoitusmalli on strategia ylitse muiden ja kilpailu jokavuotinen. Se ohjaa katseen suunnan KT-keskuksen tasolta kilpailuun omassa sarjassa kansallisella tasolla. Kilpailussa kerrytetään tuloksia, loppuun suoritettuja koulutuksia, tutkintoja, hyvää laatua ja työllistymistä, julkaisuja, ulkopuolelta hankittua TKI-rahoitusta ja kansainvälisen vaihdon tavoitteita. Myös uuden tutkimusyksikön rakentaminen ja tavoite tutkimusrahoituksen moninkertaistumisesta edellyttävät meiltä valpautta.

LÄHTEET

Beck, L.G. & Murphy, J. 1993. Understanding the Principals'ship Metaphorical themes 1920 – 1990s. New York: Teachers College.

Kohtamäki, V. 2012. Opetuksen ja TKI:n johtaminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä. Hallinnon Tutkimus 31(2) 99 – 116

Kohtamäki, V. & Lyytinen, A. 2011. Opetuksen, opintojen ohjauksen ja TKI-toiminnan johtaminen ammattikorkeakouluissa. Julkaisematon loppuraportti 29.4.2011

Varjonen, B. & Maijala, H. (toim.) 2009. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osa-
na innovaatioympäristöjä. HAMKin julkaisuja 3/2009.



VIRKKAUSPERAATIO.
Peittönäyttelyn
rakentaminen

HAMKIN STRATEGIAN UUDISTUSPROSESSI HYVINVOINTIOSAAMISEN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JOHDON NÄKÖKULMASTA

Hanna Maijala

johtaja, Hyvinvointiosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskus
HAMKin palveluksessa vuodesta 2001 lähtien

Johdanto

Artikkelin tarkoituksena on jatkaa Seija Mahlamäki-Kultasen omassa artikkelissaan esittämää pohdintaa strategian uudistusprosessista. Esimerkkinä tässä käytetään Hämeen ammattikorkeakoulun hyvinvointialan tulosyksikön johdon näkökulmaa. Tulosyksikön johdolla tarkoitetaan tulosvastuullisen johtajan, opetusjohtajan, tutkimusjohtajan ja lähiesimiesten muodostamaa työryhmää, jonka jäsenten toimintaa ohjaava johtosääntö on tullut voimaan 1.1.2012. Tulosyksikön henkilöstöön kuuluu yhteensä runsaat 80 hyvinvointialan opetus-, tutkimus- ja tukipalveluhenkilöä, ja opiskelijoita on noin 1000. Tehtävänämmä on tuottaa hoitotyön, sosiaalialan ja ohjaustoiminnan osaamista tutkintoon johtavana ja täydennyskoulutuksena. Koulutuksen rinnalla tuotamme alan tutkimus- ja kehittämisspalveluita väestön hyvinvoinnin edistämiseksi nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Olemme sitoutuneet tukemaan seudun elinkeinostrategiaa, tehostamaan alueen yritysten kehittämisspalveluita hyvinvointialalla ja uudistamaan toimintaamme yhdessä työelämän edustajien kanssa.

Hyvinvointialan ja sen koulutuksen muutosvaateet

Sosiaali- ja terveysalan koulutus ja työelämä ovat monimuotoisessa muutoksessa. Valtakunnallisesti sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita uudistetaan, kansalaisten valinnanvapaus sekä heidän tietoisuutensa mahdollisuuksistaan ja oikeuksistaan vahvistuu, ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa, teknologia osana arkea laajenee, taloudellisen tehokkuuden vaateet kiristyvät ja toimintaympäristö kansainvälistyy.

Kehitämme koulutustamme, jotta vastaamme muutokseen. Se merkitsee määrätietoista koulutuksen laadun kehittämistä, uusien osaamiskokonaisuuksien luomista ja opiskelun monimuotoisuuden vahvistamista. Keskeistä on niveltää koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta yhteen uudistamalla oppimisympäristöjä yhteistyössä työelämän kanssa. Se edellyttää henkilöstön osaamisen, hyvinvoinnin ja muutosvalmiuksien jatkuvaa vahvistamista, ja sitä voidaan tehdä muun muassa strategian uudistusprosessin avulla.

Strategian uudistusprosessi vastauksena muutosvaateisiin

Strategia ymmärretään tässä pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla reagoidaan muutoksiin epävarmassakin toimintaympäristössä. Edellytys strategian käytännöksi muuntumiselle on puheen ja toiminnan yhtenäisyys. Lähtökohtana on, että johto kykenee kuvaamaan strategiaa yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. On monin osin johdon vastuulla, ymmärtävätkö organisaation eri toimijat strategian sisällön ja merkityksen samansuuntaisesti, ja mitä se työn arjessa tarkoittaa. Kaikki johdon päätökset ja toiminta ilmentävät omalla tavallaan strategian toteuttamista. Myös henkilöstön tekemät valinnat työssään ilmentävät strategiaa, parhaimmillaan sitä tukien ja edelleen kehittäen. (Häikiö 2010; Salminen, lain. Tuomi & Sumkin 2010, 15.)

Mikäli eri toimijoiden teot poikkeavat strategian suunnasta, jää organisaation yhdenmukainen todellisuus toteutumatta. Yksi keskeisimpiä syitä strategian uudistusprosessin epäonnistumiselle onkin, etteivät organisaation toimintakäytännöt ja prosessit todellisuudessa edusta strategiaa. Toinen keskeinen epäonnistumisen syy on se, että henkilöstö ja sidosryhmät eivät käytännössä sitoudu siihen. Niin ollen organisaation strategian teoiksi muuntumisen ydintekijä on sekä johdon, henkilöstön että sidosryhmien osallisuus, ja sen myötä toteutuva sitoutuminen. (Berg 2012; Häikiö 2010; Salminen, lain. Juuti & Luoma, 33 – 34).

Käytännön kokemuksia strategian uudistusprosessista

Strategian uudistusprosessin toteutumisen arvioimiseksi esitin tulosyksikömmе johdolle sähköpostitse seuraavat kysymykset:

1. Miten strategian uudistusprosessia on mielestäsi viety eteenpäin?
2. Miten olet osallistunut prosessiin?
3. Mitkä olivat onnistuneita osallistamisen toimia?
4. Mitä kehitettävää osallistamisen toimissa olisi ollut?
5. Arvioi, millainen strategiasta tuli.
6. Mikä muuttui?

Koulutus- ja tutkimuskeskuksemme johdon näkemyksen mukaan uudistusprosessi on viety onnistuneesti arkeen henkilöstöä, opiskelijoita ja työelämän edustajia kuullen. Erityisesti opetusprosessin osalta eteneminen on ollut systemaattista, ja siihen on panostettu paljon. Myös tulosyksikön tavoite- ja tulossopimusprosessi on johdonmukaisesti kytketty strategiaproessiin. Käytännössä kehittämistyö on mahdollistettu ammattikorkeakoulun tulosyksikkökohtaisilla kehittämispäivillä. Vastaajien arvion mukaan kaikki osapuolet ovat olleet tietoisia uudistustyöstä.

Koulutus- ja tutkimuskeskuksen johto kokee osallistuneensa uudistusprosessiin johtoryhmämme kokouksissa, joissa strategiaa on työstetty. He ovat osallistaneet henkilöstöä viemällä keskustelua omiin vastuutiimeihinsä ja kehityskeskusteluihin tavoitteenaan saada strategia osaksi jokapäiväistä työtä. Osallistamisen onnistumista kuvaa se, että asioita on tehty yhdessä, ja myös opiskelijat ovat osoittaneet kiinnostustaan kyselemällä uudistusprosessin etenemisestä. Pohdinta on osaamiskuvauksia käsittelevissä kehittämistilaisuuksissa ja tutkimus- ja kehittämistyöfoorumeilla ollut avointa ja yhteisiä merkityksiä etsivää. Niissä osallistujia on haastettu miettimään, mitä tämä tarkoittaa omalla kohdallani.

Kehitettävääkin osallistamisessa on ollut. Koulutus- ja tutkimuskeskuksen johto kokee saaneensa osin vaikeasti hahmotettavia valmistelutehtäviä riittämättömin lähetekeskusteluin. Tutkimus- ja kehittämistoiminta olisi kaivannut toteutunutta suurempaa huomiota. Myös koko organisaation yhteisten työelämäpalveluiden suhde tulosyksikön omiin palveluihin kaipaa syvempää tarkastelua. Organisaatiotason välitiivystyksiä ja tavoitteiden priorisointia olisi uudistamistyön kuluessa kaivattu, koska kokonaiskuva jäi ajoittain hajanaiseksi. Koko tekemisen prosessin dokumentointi olisi voinut olla nykyistä systemaattisempaa. Lisäksi tekemisen aikajänne oli osin ennakoimaton, mikä koettiin motivaatiota ja työhyvinvointia rasittavana tekijänä.

Millainen strategiasta tuli, ja mikä muuttui? Strategia on tiivis ja ytimekäs, mutta sisältää runsaasti realistisella aikataululla konkretisoitavia ja priorisoitavia asioita. Kokonaisuudessaan se on koulutus- ja tutkimuskeskuk- sen johdon näkemyksen mukaan hyvä työkalu arjen suunnitteluun lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, ja toimii selkeänä kehityskeskustelujen pohjana. Toi- menpiteitä strategian teoksi saattamiseksi on aidosti yhdessä mietitty. Yh- teissuunnittelua on ollut aiemminkin, mutta nyt uutta on koko organisaat- iotason samansuuntainen ja -aikainen uudistusprosessi. Tuloksia on luon- nollisestikin vielä ennen aikaista arvioida.

Loppupäätelmä

Hyvinvointiosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksen näkökulmasta Hä- meen ammattikorkeakoulun strategian uudistusprosessin tavoitteena on vastata hyvinvointialan koulutuksen ja sen kehittämisen muutosvaateisiin. Uudistusprosessin keskeisiä tekijöitä ovat osallisten puheen ja toiminnan yhtenäisyys, tekojen ja strategian suunnan kohtaaminen ja toimijoiden si- toutuminen strategiaan. Koulutus- ja tutkimuskeskuksen johdon kokemuk- sen mukaan prosessi etenee suotuisasti. Kehityksen etenemisen edellytyk- senä on kuitenkin jatkuva, rakentava kriittisyys omia, koko organisaation, henkilöstön, opiskelijoiden

ja työelämäkumppaneiden tavoitteita ja toimintaa kohtaan suhteessa hy- vinvointialan ja sen koulutuksen kehittämiskauteihin. Viitaten Seija Mah- lamäki-Kultasen edelliseen artikkeliin, onkin mielenkiintoista seuraavaksi asettaa nyt koulutus- ja tutkimuskeskuksen johdolle suunnatut kysymyk- set henkilöstölle, opiskelijoille ja työelämäkumppaneille.

LÄHTEET

- Berg R (2012) Essential Steps to Strategy Successful Implementation. http://berg-consulting.com.au/Berg_Consulting_Blog/5-essential-steps-to-successful-strategy-implementation
- Häikiö M (2010) Miksi strategioita pitää tehdä ja mihin niillä pyritään? 21.6.2010, Lapin sairaanhoitopiiri.
- Juuti P & Luoma M (2009) Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Salminen V (2014) Strategiatietoisuus koulutusorganisaatiossa. Tapaustutkimus Keudan ammattiopisto. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäy- tetyö Teknologiaosaamisen johtaminen.
- Tuomi L & Sumkin T (2010) Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.



VIRKKAUSOPERAATIO.

Peitonäyttely Visamäen kampuksella

LIITTEET

LIITE 1	HAMK STRATEGIA 2020 – TEKOJEN KAUTTA
LIITE 2	YHTYMÄVALTUUSTON 2013–2016 KOKOONPANO
LIITE 3	YHTYMÄHALLITUKSEN 2013–2016 KOKOONPANO
LIITE 4	HAMKIN HALLITUKSEN KOKOONPANO
LIITE 5	HAMKON HALLITUKSEN KOKOONPANO



HAMK STRATEGIA 2020

– Tekojen kautta –

HAMK VISIO 2020

HAMKilla on innostavin korkeakoulutus ja työelämälähtöisin tutkimus.



TOIMINTA-AJATUS

Hämeen ammattikorkeakoulu on alueen ainoa korkeakoulu. HAMK toteuttaa ammattikorkeakoululle lainsäädännössä määritellyjä tehtäviä uudella, ainutlaatuisella tavalla. Tässä opiskelija on keskiössä ja työelämä välitön hyödynsaaja. Olemme lähellä seutukuntien toimintaa. Menestymme ja alue menestyy. Siksi panostamme läsnäoloon seutukunnissa.

Parannamme Suomen kilpailukykyä sekä jaamme osaamistamme globaalisti sekä koulutuksen että tutkimuksen alueille.

MENESTYSTEKIJÄMME

Työskentelemme yhdessä kumppaniemme kanssa. Tartumme mahdollisuuksiin ja arvioimme toimintaamme, ratkaisemme ongelmat ja korjaamme virheet viivyttämättä. Olemme opiskelijoiden ja henkilöstön muodostama yhteisö.

Teemme työtä yhdessä innostuen, avoimesti, erilaisuuden voimalla ja olemalla rohkeita.

STRATEGIAKAUDEN HAASTEITA

Työelämän odotukset kasvavat ja monimuotoistuvat samaan aikaan kun korkeakoulutuksen julkinen rahoitus kaventuu merkittävästi. Tähän vastataan säilyttämällä korkea laatu, tekemällä uudistavia valintoja, keskittymällä olennaiseen ja löytämällä uusia toiminta-alueita.

Tulevaisuuteen suuntaavan, ammatillisen korkeakoulutuksen tarjoaminen on erityisen tärkeää alueellamme, jonka koulutustaso, kansainvälistymisaste, yritysten kasvuhallukkuus ja TK-panostukset ovat edelleen keskimääräistä alemmat. Kannamme vastuuta erityisesti nuorten koulutuksesta ja hyvän elämän edellytyksistä. Nämä taataan varmistamalla alueen kehittyminen ja elinvoimaisuus.

HAMKin strategian lähtökohtana on korkeakoulun toiminnan uudistaminen tavalla, joka varmistaa HAMKin ja sen toiminta-alueen menestymisen. Toiminnan keskiössä ovat opiskelija, työelämä ja tutkimus.

HAMK OSANA FUAS-LIITTOUMAA

HAMK on sitoutunut toimimaan osana FUAS-liittoumaa. Yhteisiä palveluja kehitetään sovittujen periaatteiden mukaisesti. Kohdennamme tutkimustamme sovituille painoaloille (hyvinvoinnin turvaaminen, teknologiaosaaminen ja yrittäjyys, yhteiskunnan turvallisuus ja eheys, ympäristö ja energiatehokkuus). Haemme liittoumassa vahvaa roolia ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäjänä.



STRATEGIAN 2020 PÄÄKOHDAT

Koulutus

Opiskelija keskiössä -periaate ohjaa koulutustamme. Tarjoamme opiskelijoille **kolme mallia**:

- 8–16:** Työviikkopohjainen, viikottainen opintopistekertymä, jatkuva ohjaus, opiskelu vastaa työpaikkatyöskentelyä: ollaan paikalla ja tehdään töitä monimuotoisesti yhdessä.
- 24/7:** Opinnot etenevät normiaikaa nopeammin. Opiskelijan oma suunnittelu ja itsenäisyys on suuri. Työelämän yksilölliset ja monialaiset mahdollisuudet ja tarpeet huomioidaan maksimaalisesti.
- 18–100:** Työelämässä tapahtuvaa oppimista hyödyntävä opiskelumuoto.

Yhteistä malleille on opiskelijasta **välittävä ohjauskulttuuri**, hänen henkilökohtaisen urapolkunsu rakentaminen sekä yhteisöllinen työskentelytapa. Lisäksi yhteistä on digitaaliseen portfolioon perustuva monimuotoinen arviointi ja vahva **virtuaalikampuksen hyödyntäminen**.

Toimintamallit tukevat monialaisten opiskelijaryhmien työskentelyä koko toimialueella riippumatta koulutusvastuun kotipaikasta. Tutkimusyksiköiden integrointi opetukseen systematisoituu, ja hankkeita on aina tarjolla opiskelijoille. Opiskelijalla on käytössä HAMKin laajan kumppaniverkoston osaaminen.

Koulutukseen kuuluu yrittäjyyttä edistävä ”Tartu toimeen” -periaate. Opiskelijoita kannustetaan tarttumaan hyviin ideoihin, joita kehitetään henkilökohtaisessa ohjauksessa ja vertaistuen avulla liikeideoiksi.

Olemme kiinteä osa kansallista ja kansainvälistä korkeakoulu yhteisöä.

Aluevaikuttavuus ja työelämälähtöinen tutkimus

HAMKin läsnäolo koko alueella on aluevaikuttavuuden perusta. Huomioimme seutukuntien linjaukset ja painotukset. Neljä työelämälähtöistä opetusta tukevaa tutkimusyksikköä toimii tarkennettujen painalojen mukaisesti:

- ammatillisen huippuosaamisen tutkimusyksikkö
- arjen palveluiden ja teollisuuden digitaalisuuden tutkimusyksikkö
- biotalouden ja bioprosessiteknologian tutkimusyksikkö
- Ohutlevykeskus (toiminut vuodesta 1998)

Tutkimustyö tehdään tutkijaryhmissä. Tutkimusyksiköiden toiminta ja rahoitus on moninkertaistettu. Julkaisemme aktiivisesti työmme tuloksia.

Työelämän lähipalvelut

HAMKin palvelut ovat helposti saatavilla. Työelämän lähipalvelut on HAMKissa toimiva kontaktipiste. Keskeisiä välitettäviä palveluita ovat mm. asiantuntijuus, verkostot, koulutus, konsultaatio, kehittämishankkeet, opiskelijakontaktit ja monialaiset projektimuotoiset oppimishankkeet. Rakennamme selkeän mallin, jolla työelämän tilaamat oppimishankkeet toimivat millä tahansa alueemme paikkakunnalla. Virtuaalikampuksen avulla digitaalista palvelukokonaisuutta voidaan hyödyntää myös yrityksissä ja yhteisöissä. Työelämän lähipalvelut -toiminta on katteellista.

Kansainvälisyys

Tutkimusyksiköt ja tutkijaryhmät toimivat merkittävässä tutkimushankkeissa strategisten kansainvälisten kumppaneiden kanssa (Feevale University / Brasilia, Jiangxi Science and Technology Normal University / Kiina, VIA University College / Tanska).

Osaamisen viennistä on tullut keskeinen osa toimintaa. Se on laajentunut myös digitaaliseksi ja on taloudellisesti kannattavaa.

Kaikki koulutusvastuut kattava opiskelija-, opettaja- ja tutkijaliikkuvuus on suunnitelmallista, tavoitteellista ja suoraan toimintaa tukevaa.

Vieraskieliset koulutusohjelmat on kytketty alueen kansainvälistymiseen.

Digitalisoituminen

Helppokäyttöiset ja nopeasti käyttöön otettavat digitaaliset palvelut mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman toiminnan. Digitaalisuus lisää kilpailukykyä, tehostaa ja uudistaa toimintaa sekä palvelee työelämää ja kansainvälistymistä.

Henkilöstö ja johtaminen

Tavoitteiden saavuttamisessa on kyse tahdosta, osaamisesta ja johtamisesta. Työ on johdettava, osaaminen varmistettava, ja jokainen kantaa vastuunsa. Painotamme yhteisöllistä toimintatapaa toimimalla tiimeinä ja tutkimusryhminä.

Johtamisrakenneet ja -mallit ovat selkeät, ja henkilöstöllä on erilaisia kasvumahdollisuuksia ja urapolkuja.

Talous ja tilat

Terve talous on toiminnan perusta. Toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa toiminnan tueksi. Omistamme toimitilamme, jotka ovat muunneltavia ja viihtyisiä. Hoidamme tiloja kestävän kehityksen mukaisesti.

Hämeen ammattikorkeakoulu
Visamäentie 35 A, PL 230
13101 HÄMEENLINNA

(03) 6461

www.hamk.fi

Valokuvat: Taina Lehtomäki (kansi), Ville Salminen (s. 2)

Puheenjohtaja

Kehityspäällikkö Sari Rautio, Hämeenlinna

I varapuheenjohtaja

Sosiaalijohtaja Kaisa Lepola, Forssa

II varapuheenjohtaja

Projektipäällikkö Severi Karevesi, Valkeakoski

Yhtymävaltuuston jäsenet

Ulla Appelroth, Hämeenlinna

Tuula Forsblom, Forssa

Hannu Heikkinen, Valkeakoski

Verner Hellstén, Hämeenlinna

Petteri Herranen, Hattula

Pauliina Hirviniemi-Hakala, Hämeenlinna

Miika Huhtinen, Hämeenlinna

Saku Jokisalo, Hämeenlinna

Esko Laakso, Valkeakoski

Juha Lehtonen, Valkeakoski

Taina Lommi, Riihimäki

Markku Länninki, Forssa

Veikko Mikkola, Hämeenlinna

Tuula Mäenpää, Hattula

Sirkka Ojaniemi, Riihimäki

Timo Olkkonen, Riihimäki

Leena Pietilä, Hämeenlinna

Pirjo Sandelius, Hämeenlinna

Jarmo Pynnönen, Forssa

Katri Riikonen, Riihimäki

Kimmo Savolainen, Hämeenlinna

Päivi Sihvonen, Hämeenlinna

Päivi Sotka, Tammela

Raija Suonpää, Tammela

Kirsti Suoranta, Hämeenlinna

Kimmo Surkka, Valkeakoski

Marko Tuominen, Riihimäki

Pekka Verho, Hämeenlinna

Pasi Vesala, Hämeenlinna

Kari Vilkmán, Riihimäki

Puheenjohtaja

Tarja Filatov, Hämeenlinna

Varapuheenjohtaja

Kai Heimonen, Riihimäki

Jäsenet

Suvi Aaltonen, Forssa

Sari Ilovuori, Valkeakoski

Jari Kattainen, Hämeenlinna

Maria Lassila-Merisalo, Hämeenlinna

Jouni Mäkelä, Forssa

Hannu Nokkala, Riihimäki

Lulu Ranne, Hämeenlinna

Marja-Leena Julin, Valkeakoski

Matti Setälä, Tammela

Seppo Söderlund, Hattula

Henkilökohtainen varajäsen

Leena Tiesmaa, Hämeenlinna

Henkilökohtainen varajäsen

Ahti Nieminen, Riihimäki

Henkilökohtainen varajäsen

Janne Nieminen, Forssa

Pia Hänninen, Valkeakoski

Akseli Hakala, Hämeenlinna

Susanna Hietanen, Hämeenlinna

Raine Immonen, Forssa

Kari-Veli Lehtonen, Riihimäki

Pia Lintukorpi, Tammela

Anja Peräkääly, Valkeakoski

Mikko Myllymäki, Hattula

Marko Palm, Hämeenlinna HAMKin
hallitus

Puheenjohtaja

Pertti Puusaari, rehtori
varajäsen Risto Salminen, vararehtori

Opiskelijaedustaja

Anniina Sippola
varajäsen Riku Kemppinen

Työelämän edustajat

Kirsi Aaltio, toimitusjohtaja
varajäsen Anne Pevkur, toimitusjohtaja
Juha Haukka, toimitusjohtaja
varajäsen Jouni Haajanen, kuntayhtymän johtaja

Opettajien edustaja

Jari Komsu, lehtori
varajäsen Toni Laitinen, lehtori

Muun henkilökunnan edustaja

Tero Keso, IT-vastaava
varajäsen Leenakaija Lehto, atk-suunnittelija

Johdon edustaja

Mirja Pöhö, talousjohtaja
varajäsen Janne Salminen, vararehtori Riku Kemppinen

Puheenjohtaja

Riku Kemppinen

Varapuheenjohtaja

Essi Ahokas

**Opiskeluterveydenhuolto,
häirintäyhdyshenkilötoiminta,
kerhot**

Miikka Salo

Ohjaus, orientaatio

Antti Soini

KV, monimuoto-opiskelijat

Lotta Santala

**Opiskelijapalautejärjestelmä,
opiskelijaedustajien perehdytys,
TKI, työelämäyhteydet**

Janika Poltinoja

Tapahtumat, opiskelija-asuminen

Jaakko Salminen

**Liikuntatapahtumat,
liikuntatuutorointi,
liikuntaedunvalvonta**

Emma Salminen

Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) strategia uudistettiin vuoden 2013 aikana. Sidosryhmät, henkilöstö ja opiskelijat olivat vahvasti mukana strategian uudistuksessa, ja prosessi oli luonteeltaan hyvin yhteisöllinen.

Mukana oleminen, yhdessä tekeminen sekä vaikuttamisen mahdollisuus ovat keskeisiä HAMK 2020 -strategiaan liittyviä määritelmiä. Lähes vuoden mittainen yhteinen ponnistus sisälsi sadoittain työtunteja, kymmeniä kokouksia ja lukuisia seminaareja. Kahteen sivuun tiivistynyt strategiateksti juurtui jo luomisvaiheessaan korkeakoulun henkilöstön ja opiskelijoiden arkiseen työhön linjaamaan työskentelyä kohti vuotta 2020.

Tähän julkaisuun on koottu näkemyksiä ja kokemuksia prosessista. Julkaisun kirjoittajat edustavat kaikkia mukana olleita osapuolia: luottamushenkilöitä, korkeakoulun johtoa sekä opetus- ja muuta henkilöstöä sekä opiskelijoita. Kirjoittajia yhdistää vahva osallistumisen ja yhteisöllisyyden kokemus.

painettu

ISBN 978-951-784-656-1
ISSN 1795-4231
HAMKin julkaisuja 4/2014

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-657-8 (PDF)
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisuja 11/2014

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES